

**EL TELETRABAJO Y LA TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN EL CONTEXTO LABORAL**

**ANDREA CAROLINA RINCÓN RINCÓN  
MARTHA LUCIA RIVERA MOLANO**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGIA  
BOGOTÁ D.C**

**2015**

**EL TELETRABAJO Y LA TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN LOS CONTEXTOS LABORALES**

**ANDREA CAROLINA RINCÓN RINCÓN**

**MARTHA LUCIA RIVERA MOLANO**

**Trabajo de Grado para Obtener el Título de  
Psicólogo**

**Asesor: GERMAN CORTÉS MILLAN  
Psicólogo**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGIA  
BOGOTÁ D.C**

**2015**

## **Dedicatoria**

Al Creador por darnos la vida y la posibilidad de culminar este proyecto, a nuestras familias por brindarnos su apoyo constante e incondicional, a nuestros amigos por su paciencia y confianza, a nuestro Asesor por su paciencia y orientación, a todos aquellos que de alguna manera contribuyeron a la consecución de esta meta, ya sea con su presencia o con sus palabras, infinitas gracias por hacer de este sueño una realidad.

**Nota De Aceptacion**

---

---

---

---

**Presidente Del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Bogotá D.C; 14 de Mayo de 2015**

## **Contenido**

Introducción .....	7
Justificación .....	9
Planteamiento Del Problema.....	13
Objetivos .....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos .....	16
Marco Conceptual.....	17
Antecedentes Del Concepto de Trabajo .....	17
Surgimiento del Teletrabajo .....	23
El teletrabajo en el Mundo .....	25
El Teletrabajo en Colombia.....	28
Relaciones Producidas Por el Teletrabajo.....	33
Relaciones de Subordinación. ....	33
Relaciones con los pares. ....	35
Percepción Del Teletrabajo.....	37
Individualización .....	37
Subjetivación.....	41
Condiciones Laborales que se Generan a Partir Del Teletrabajo.....	44
Marco Metodológico.....	47
Tipo de Investigación .....	47
Estrategia metodologica .....	49
Población y Muestra .....	50
Características de la Población .....	50

Muestra.....	51
Fases.....	51
Cronograma (Gráfica de Gantt). ....	53
Fuente: Autores del Proyecto.....	54
Análisis de Resultados.....	54
Discusión de Resultados .....	62
Conclusiones .....	65
Recomendaciones .....	67
Bibliografía .....	70
ANEXOS .....	74
Entrevista Sujeto No. 1 .....	74
Entrevista Sujeto No. 2 .....	81
Entrevista Sujeto No. 3 .....	92
Entrevista Sujeto No. 4 .....	99
MATRIZ DE ANÁLISIS SUJETO No. 1 .....	104
MATRIZ DE ANÁLISIS SUJETO No. 2 .....	112
MATRIZ DE ANÁLISIS SUJETO No. 3 .....	118
MATRIZ DE ANÁLISIS SUJETO No. 4 .....	129

## **Introducción**

El teletrabajo es el resultado de múltiples transformaciones de los escenarios políticos, sociales, económicos y tecnológicos que han intervenido en el trabajo a través del tiempo; fenómenos como la globalización de los mercados, las políticas económicas, la evolución de las tecnologías de la información, la búsqueda constante de productividad y la calidad de vida de las personas, han dado origen a esta nueva forma de concebir el trabajo.

Dada la importancia que está cobrando y la transformación que se genera no solo en el aspecto laboral propiamente dicho sino en el caso relacional del sujeto que teletrabaja, surge la presente investigación, la cual pretende comprender como este transforma las relaciones interpersonales en el contexto laboral, identificar las características de las relaciones de subordinación y con los pares a partir del teletrabajo, describir la manera en la que es percibido por parte del individuo, el tipo sujeto que se produce a raíz de esta modalidad y por último conocer las condiciones laborales generadas por la organización en su implementación.

Para empezar, se realiza un recorrido por los antecedentes del concepto, su surgimiento, evolución a nivel mundial y aplicación en nuestro país, se abordan también las relaciones que se producen, a saber de subordinación, con los pares y como estas posiblemente se transforman. Posteriormente se ofrece una mirada a la percepción del teletrabajo desde el punto de vista de la

individualización y la subjetivación, como teorías generadas por diferentes autores y su relación con el objetivo de la investigación. Por último se describen las condiciones laborales generadas a partir del teletrabajo, desde las físicas o relacionadas con la infraestructura hasta las que incluyen el bienestar del trabajador.

Con respecto al desarrollo metodológico, esta investigación es de corte cualitativo-descriptivo puesto que se centra en la descripción de la percepción, sentimientos, visiones, motivaciones y demás elementos subjetivos, de quienes están desarrollando la modalidad de teletrabajo. Se lleva a cabo con teletrabajadores de tres empresas, del sector público y privado con edades entre los 35 y 50 años, utilizando como estrategia de recolección de información, la aplicación de una entrevista semi-estructurada, de manera presencial o virtual.

Para finalizar se presentan los resultados, describiendo su relación con los objetivos propuestos, las respectivas conclusiones y recomendaciones, que sirven como aporte al cuerpo teórico referente al teletrabajo y como documento de consulta para futuras investigaciones, ya que se evidencia que aún existen aspectos poco explorados o estudiados, los cuales pueden complementar los resultados expuestos en esta investigación. Por último es imperativo agradecer a todos los actores que participaron en este proceso, quienes con sus conocimientos, experiencias, tiempo y dedicación, contribuyeron a la culminación de esta investigación, sin sus aportes, este trabajo no hubiera sido posible.



## **Justificación**

En el contexto laboral se evidencia la utilización masiva de nuevas tecnologías, que hacen posible la movilidad y el acceso en cualquier momento y desde cualquier lugar a los sistemas de información de las organizaciones. Es así como el teletrabajo ha ido evolucionando de manera progresiva y a la par con las tecnologías de la información y las comunicaciones; Inicialmente con la creación del teléfono, posteriormente con la aparición de los computadores, el internet, el uso del correo electrónico y la mensajería instantánea, luego con herramientas como las videoconferencias, que continúan siendo determinantes. Bernardina Alonso, citando a Rueda (2000). Menciona que las “Tecnologías de la información y la Comunicación”. (TIC), están cambiando las relaciones laborales, los negocios y el comportamiento de las organizaciones” (p. 1).

En ese sentido, teletrabajar implica laborar desde un lugar que no sean las instalaciones físicas de la compañía, tal como lo menciona Arribas (2000), el teletrabajo se concibe como la “descentralización de las funciones empresariales, mediante el uso intensivo de las tecnologías de la información”; Citando a García Jiménez (1998). Afirma: “No cambia la naturaleza de la tarea, sino el escenario y el tipo de relación”, sin embargo, recalca la importancia de no tomarse a la ligera la implementación de esta nueva modalidad, puesto que se deben contemplar medidas que permitan la adaptación de los individuos, lo que incluye cambios organizativos como “estructuras en red y definición del contenido del trabajo, coordinación y cooperación”.

Se han mencionado los beneficios del teletrabajo para las empresas y para los trabajadores, “mayor libertad e independencia ya que el horario es más flexible y se adapta mejor a las tareas personales y familiares, posibilidad de elección personal del entorno de trabajo más deseado, ahorro de tiempo y dinero al reducirse los desplazamientos, incidiendo todo ello en un aumento de la calidad de vida y disminución del nivel de estrés del trabajador” (Arribas, 2000, p.6).

Así mismo, la posibilidad de organizar tiempos y espacios, genera autonomía por parte del trabajador, como lo mencionan Parker y Loscocco (1997) “los empleados con autonomía están más satisfechos con su trabajo, son más productivos y participativos”. Es así como el individuo debe asumir responsabilidades frente al manejo eficiente de su tiempo, de tal manera que pueda cumplir con las obligaciones laborales a su cargo.

Por otra parte, según un estudio realizado por la Asociación Europea para la Dirección de Personal (AEDP). En el caso de la organización, el teletrabajo “Permite dotarla de mayor flexibilidad, lo que en entornos cambiantes y turbulentos es siempre deseable, junto con acciones de ajuste en la cantidad y distribución de las horas trabajadas, aspectos contractuales y contenido del trabajo” (Arribas, 2000, p.5). En relación con lo anterior, el teletrabajo puede entenderse como una estrategia para fomentar la flexibilidad y puede estar relacionado con la efectividad organizacional y el incremento de la satisfacción de los empleados, quienes pueden administrar su tiempo equilibrando su vida personal y laboral; como lo menciona Padilla, citado por Alonso

y Cifre (2000), Tele trabajar es una estrategia funcional de una organización, basada en trabajar cuando se quiera, en cualquier parte, haciendo los recursos humanos más flexibles” (p.2).

Es probable que esta forma de concebir el trabajo, de lugar a transformaciones significativas en el individuo, puesto que redefine conceptos claves como tiempo, lugar, vida familiar y, en general, vida social. Esta “Transformación del trabajo implica transformación de los sujetos que lo realizan”. (Touraine, 1999). Como lo explica Alles (1996), el teletrabajo propicia innumerables cambios en cuanto a hábitos, costumbres, modos de vestir, de alimentarse, de aprender y de relacionarse; por ende es probable que produzca también nuevos sujetos cuyas características se ven influidas por la alternación del trabajo con la vida personal, social y familiar.

En este sentido, como lo menciona Bangemann (1996), los teletrabajadores "Se ven crecientemente liberados de la necesidad de vivir cerca de sus lugares de trabajo”, Sin embargo, también se puede correr el riesgo de que el teletrabajador preste menos atención a aspectos como hábitos de alimentación y cuidado personal. (Canadian Telework Asociation, 1997).

Con respecto a las relaciones interpersonales, desde el punto de vista de la organización llama la atención que Arribas (2000), menciona como ventaja, “La dificultad en la unión y contacto entre los trabajadores, lo que puede incidir en un menor índice de conflictividad laboral”. (p.5), lo cual indica una percepción de las empresas un tanto negativa sobre la cercanía entre compañeros de trabajo, relacionándola con conflictos y como causa de la no consecución de los objetivos, lo que de alguna manera promueve el teletrabajo con el fin de mantener las

metas de la organización. En el caso del teletrabajador, Claver y González (1998), refieren situaciones de *“Aislamiento, inseguridad laboral, ausencia de presencia física y del cara a cara, ausencia de relación personal con compañeros”* (p.106).

Es por esta razón que se hace necesario un abordaje psicológico del teletrabajo, puesto que si bien es cierto, a raíz del mercado del trabajo y la evolución de las Tics, se ha dado otro sentido a “Trabajar”, no se puede olvidar que quienes en realidad le dan sentido al mismo, son individuos, seres humanos con necesidades sociales que pueden verse afectadas en el contexto laboral.

## **EL TELETRABAJO Y LA TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CONTEXTO LABORAL**

### **Planteamiento Del Problema**

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que ha cobrado gran importancia en las últimas décadas, como lo menciona Rodríguez (2003), tanta importancia se ve reflejada en las cifras de teletrabajadores, que en Europa ya alcanza los 9 millones, lo que supone aproximadamente un 6% de la fuerza laboral, mientras que en España son 357.000, es decir el 3% de los trabajadores, siendo el teletrabajo un fenómeno más difundido en los países del norte de Europa, con Finlandia a la cabeza con un 17%. A nivel europeo unos 6 millones son teletrabajadores habituales, formalizados o estructurados, frente a 2.960.000 que lo son de forma no habitual y en algunos casos no formalizados, o trabajan de forma autónoma.

Gracias a ello, organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), han reconocido el teletrabajo como una forma legal dentro de las opciones laborales. En 1999, en la edición número 30 de su revista “Trabajo” publica un informe con una serie de recomendaciones, consignadas en el manual electrónico para el teletrabajo.

La Unión Europea ha elaborado diferentes informes como el Libro Blanco Europeo, también conocido como Informe Delorsy y el Informe Bangemann (2004), en los que se aboga por la adaptación de Europa a la sociedad de la información, promoviendo entre otras el teletrabajo como una forma de flexibilización de los modos de empleo.

De esta manera, dentro de los aspectos sociales a tener en cuenta se propone la transformación de la vida diaria de los ciudadanos europeos y su tiempo de ocio, fomentando nuevas formas de desarrollo y mejorando la calidad de los servicios, sin olvidar las medidas para evitar que las redes pudieran ocasionar aislamiento social. (Villada, R, 2003).

Sin embargo, aunque aparentemente el teletrabajo genera beneficios para el individuo, como mayor flexibilidad laboral, mayor tiempo para su vida personal y familiar, es probable que esta forma de concebir el trabajo dé lugar a transformaciones significativas en el individuo. Varios autores han hablado de los posibles impactos negativos del teletrabajo en los individuos, por ejemplo para Martínez (2008) “pueden surgir problemas de organización por la dificultad de distinguir la vida familiar de la laboral, pues en confrontación, casi siempre gana la laboral” (p.13).

Arribas (2000) menciona que para los teletrabajadores “es difícil establecer una frontera claramente delimitada entre la vida privada y la profesional cuando ambas se desarrollan en el mismo espacio físico. Puede correrse el riesgo de que el trabajador ante una ausencia de control de horario y con intención de aumentar sus niveles productivos llegue a excederse en el tiempo dedicado al trabajo” (p.7). Adicionalmente, se pueden presentar “sentimientos de soledad,

aislamiento, marginación, temor al fracaso, estrés por finalizar los trabajos, que en muchos casos se hacen sin soporte técnico ni retroalimentación propia del contacto diario con los jefes, adicción al trabajo, y sobre todo, la mezcla de la vida familiar y laboral”. (Rodríguez y Colectivos, p.17).

En Colombia por su parte, la Ley 1221 de 2008 que fue reglamentada por medio del Decreto 0884 del 30 de abril 2012, instaura las condiciones que debe cumplir el contrato de teletrabajo, así como los medios y ambientes requeridos para su desarrollo, la forma de ejecución del mismo en cuanto a las condiciones de tiempo y espacio requeridos. Adicionalmente establece las responsabilidades de las partes en materia de seguridad social, previsión de riesgos profesionales y medidas de seguridad informática, elementos que deben conocer y cumplir tanto el empleador como el teletrabajador.

El Ministerio de Trabajo por su parte, elaboró un manual denominado “libro blanco del Teletrabajo”, del cual se presentó su primera versión el día 23 de noviembre de 2012 y sobre el que se han realizado actualizaciones en los años 2013 y 2014, nombrándose esta última como “Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia”, que constituye el primer acercamiento metodológico hacia la planeación y adopción del teletrabajo, como modelo laboral que aprovecha las ventajas de las TIC, busca además proveer a las organizaciones beneficios para sus empleados, entre los que se encuentran “mayor control sobre su tiempo y objetivos, ahorro en tiempos de desplazamiento, en gastos de alimentación, mejoras en la salud al reducir el estrés, mejoras en los lazos familiares al tener más presencia física en el hogar y desarrollo de

habilidades personales como administración del tiempo, beneficios que generan aumento de la calidad de vida de los trabajadores y por ende mayor productividad organizacional”.

Por otra parte como lo afirman Tietze, Musson y Scurry (2009) son escasos los estudios longitudinales que permitan analizar y evaluar las implicaciones del teletrabajo en el tiempo. Por su parte, Wilks y Billsberry (2007) apuntan que son más comunes los grandes estudios cuantitativos que dan un panorama general sobre la actividad de los teletrabajadores, que las investigaciones cualitativas que analizan en profundidad al sujeto que labora en esta modalidad. Es así como dada la importancia de los individuos en el desarrollo de actividades laborales en un contexto político, económico y social particular, marcado por los avances de la tecnología, surge la necesidad de determinar ¿De qué manera el teletrabajo transforma las relaciones interpersonales en el contexto laboral?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Comprender la forma en la que el teletrabajo transforma las relaciones interpersonales en el contexto laboral.

### **Objetivos Específicos**



Identificar las características de las relaciones de subordinación y con los pares a partir del teletrabajo.

Describir la manera en la que se percibe el teletrabajo por parte individuo y el tipo sujeto que se produce a raíz de esta modalidad.

Conocer las condiciones laborales generadas por la organización en la implementación del teletrabajo.

## **Marco Conceptual**

### **TRABAJO Y TELETRABAJO**

#### **Antecedentes Del Concepto de Trabajo**

Actualmente se denomina trabajo a toda actividad manual o intelectual que se realiza a cambio de una compensación económica por labores concretas, sin embargo, no siempre fue así, puesto que la concepción del trabajo ha sufrido múltiples transformaciones en el transcurso de la historia, por ello es importante tener en cuenta su origen y desarrollo, así como las diferentes perspectivas que se han generado en torno a este.

Resulta importante establecer, que en la Grecia Antigua durante el Siglo IV a.c., el trabajo no se relacionaba necesariamente con la utilidad, Aristóteles consideraba que las actividades eran útiles en la medida que aportaban al desarrollo de un oficio, de ahí su frase

"Buscar en todo la utilidad es lo que menos se ajusta a las personas libres y magnánimas". Es así que el ocio era mucho más valorado que en la actualidad y más apreciado que cualquier tipo de trabajo. Javier Álvarez (1999) citando a Aristóteles menciona. "Ambos (trabajo correcto y ocio) son necesarios, pero el ocio es preferible tanto al trabajo como a su fin". Por otra parte, para Platón, el trabajo era parte del origen de la sociedad puesto que esta se transforma, dada la necesidad de cooperación entre los individuos para su subsistencia.

En el caso de la perspectiva judeo-cristiana, como lo menciona Javier Álvarez (1999), el trabajo era un castigo ligado al pecado original y una manera de evitar el ocio, así se justificaba pero no se veía como algo valioso. Así mismo, dentro de la filosofía Budista se concebía el trabajo como "La misión única e irrepetible que cada ser humano debía cumplir, independientemente de que fuera gratificante o no". (Gakkai, 1996), así como la búsqueda de capacidades, aptitudes y talentos individuales para desarrollarse y fortalecerse como personas, contribuyendo a la creación de un mundo mejor.

En otro sentido, la aparición de la propiedad privada en Inglaterra a finales del siglo XVIII, da origen a una de las formas más comunes del trabajo, la esclavitud, puesto que permitió a los más poderosos de la sociedad la apropiación de la tierra, el ganado, las herramientas, incluso de las personas; quién contara con dinero o "Capital" compraba la libertad de otros para realizar diferentes actividades, por lo general de carácter agrícola, sin ningún tipo de autonomía económica, solo recibían comida y vivienda en precarias condiciones (Engels, 1980: 60).

Por otra parte, a finales del siglo XVIII con la llegada de la Revolución Industrial, la producción fue impulsada por la aparición de las máquinas, el trabajo comienza a ser considerado como uno de los principales fundamentos de la sociedad, haciendo parte del pensamiento económico y símbolo de riqueza. Este nuevo modelo económico de producción en masa, exigía mayor cantidad de productos en el menor tiempo posible y a bajo costo, de esta manera el aumento de la productividad causó una gran aceleración en el proceso de la división del trabajo y por lo tanto de competencia entre las empresas, lo que conllevó a la búsqueda de nuevas tecnologías y de mejoras en la organización del trabajo.

En esa misma línea, para Marx la noción de trabajo trasciende el ámbito económico para convertirse en una *Categoría Antropológica*. Define al hombre como un ser activo, dotado de un “*Principio de Movimiento*” (Javier E. O., 1997). Gracias al cual crea y transforma la realidad; De esta manera, a partir del trabajo el hombre expresa sus capacidades tanto físicas como mentales, se desarrolla y perfecciona. Sin embargo, en la sociedad capitalista, el trabajo era lo único que producía valor, teoría que desarrollo en “El Capital”, la cual consistía en explicar la manera en la que “El poseedor del capital, encontraba su fuente de ganancia en el modo de producción capitalista, estableciendo una gran diferencia entre la clase trabajadora o proletariado y los burgueses adinerados. En otras palabras, el trabajo no era la expresión de las capacidades humanas sino un medio para ganar dinero” (Tania, 2008).

Posteriormente, a finales del siglo XIX Frederick Taylor, ingeniero estadounidense, diseñó el método “Organización científica del trabajo”, el cual consistía en calcular el tiempo promedio para producir un determinado producto o una parte de él y obligar al obrero a acelerar

el ritmo de trabajo asimilándolo a una máquina, “Era un método de acumulación extensiva basado en la separación del trabajo especializado del no especializado” (Ferreira, 2006, p. 16).

Luego, a principios del siglo XX, Henry Ford, empresario norteamericano, llevó a la práctica un modelo de “producción en cadena”, que pretendía fabricar y montar piezas en líneas de producción y con un gran número de trabajadores, quienes debían moverse rápidamente al ritmo de la “Cinta Sin fin” de manera repetitiva y rutinaria, eliminando todo movimiento que no tuviera que ver con la actividad asignada. Este modelo de relaciones laborales conocido como “Modelo Ford”, basado en la especialización y división del trabajo, inicialmente se aplicó en las plantas de producción de vehículos Ford, pero “Su rigidez lo hizo inadecuado en una época de cambios acelerados y de movimientos sindicales que reclamaban mejores condiciones laborales” (López, 2010, p. 42).

De otro lado, el francés Henry Fayol en 1916 centra su atención en la administración más que en la producción, primando la organización formal del trabajo sobre las relaciones informales; Es así como su visión estaba orientada hacia la jerarquía y la autoridad, relacionándolas directamente con la responsabilidad. De lo anterior se puede concluir, que los aportes de Taylor, Ford y Fayol, estuvieron relacionados con el estudio de los factores vinculados al concepto de productividad, descuidando un tanto el carácter humano del trabajo. Es por esta razón que en 1930, Elton Mayo inicia una nueva orientación de la administración denominada “Teoría de Relaciones Humanas”, la cual se interesa por el estudio de las relaciones entre personas que deben trabajar juntas para el logro de objetivos comunes.

Por otra parte, como lo menciona Corredor (2004). “Las dos guerras mundiales, culminaron con la imposición de la hegemonía norteamericana”. De ahí que Estados Unidos impulsara el panorama económico capitalista mundial, el cual “Sufre un proceso de reestructuración profunda caracterizado por una mayor flexibilidad en la gestión; la descentralización e interconexión de las empresas a nivel interno y externo, el aumento de poder considerable del capital frente al trabajo, una individualización y diversificación crecientes en las relaciones de trabajo”. (Castells, M, 1996, p.1).

Surge entonces un período de crecimiento y consolidación de grandes empresas, generando empleo asalariado, el cual como lo menciona Moulier-Boutang (2006). Se caracteriza por la relación de autoridad, puesto que en está, el trabajador se “Ponía a disposición del empleador, bajo sus órdenes para la ejecución de una tarea”, es decir, establecía la jerarquía y además se ejercía en un espacio distinto fuera del domicilio, a tiempo completo y de forma continua en el transcurso del año de trabajo con duración indefinida”.

Posteriormente, en la década de los setenta tras la crisis económica mundial, marcada por el descenso de la industrialización, se genera un profundo cambio en las relaciones económicas, dando como resultado la globalización, caracterizada por la aplicación de políticas de apertura en los mercados del trabajo y del capital. “Este cambio en los modelos económicos, produce a su vez, un cambio en los procesos productivos, puesto que la industria se descentraliza, configurando una nueva división internacional del trabajo”. (Corredor, C. 2004).

Es en esta década de los setenta, que se da inició a la revolución electrónica, constituyendo el punto de partida en la revolución digital. En los ochenta, con la convergencia de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones, se posibilita la interconexión entre redes, como estrategia para la nueva economía.

De esta manera, surge lo que Castells, M (1996). Denominó el “Informacionalismo”, el cual se califica como un “Nuevo modelo de desarrollo, que modifica el modo capitalista de producción, hacia finales del siglo XX”, ya que en el modo de desarrollo agrario el elemento fundamental para fomentar la productividad son los recursos naturales, en el industrial son las fuentes de energía y en el informacional la fuente de productividad es el conocimiento mismo”. Es así, que uno de los aspectos más relevantes en la transformación de la noción de trabajo, es el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

De esta manera la revolución tecnológica, centrada en torno a las tecnologías de la información, modificó la base material de la sociedad a un ritmo acelerado. “Nuestras sociedades se estructuran cada vez más en torno a una oposición bipolar entre la red y el yo”. (Castells, M, 1996). Es por ello que para Castells, la economía a escala mundial que se desarrolló en las últimas décadas es una economía “Informacional y global”. Es informacional porque el proceso de producción y distribución depende de su “Capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento”, Es global porque tanto la producción, el consumo, la circulación y sus componentes están organizados de manera global.

## **Surgimiento del Teletrabajo**

A raíz de la crisis económica global de los años 70 y dada la necesidad de suplir las demandas del mercado a un menor costo, se inicia una reestructuración del trabajo en términos de la reorganización de recursos productivos, toma fuerza una nueva modalidad, en términos de ahorro energético, desplazamientos y funcionamiento de oficinas. Jack Nilles (1971), profesor de la Universidad de Southern California y considerado su padre, la denomina, “Teleconmuting o tele desplazamiento, en la que se reemplaza el tránsito del trabajador hacia donde está el trabajo, por el trabajo hacia donde está el trabajador”. (Alonso y Cifre, 2002, p.2). Sin embargo, se presentaron grandes dificultades dado el pobre desarrollo de las Tics y la resistencia de las empresas frente a un cambio tan drástico en la organización del trabajo.

Posteriormente, en 1994 Nilles replantea el concepto de teleconmuting considerándolo como parte del teletrabajo, el cual hacía referencia a la flexibilidad, a la distancia o al trabajo en red pero con el lema “*Enviar el trabajo al trabajador, en lugar del trabajador al trabajo*”. Sin embargo, es a finales de los años 90 que esta nueva modalidad de trabajo comienza a incursionar con gran fuerza, gracias entre otras cosas, al importante desarrollo que tuvieron las Tics para esa época y a los debates generados en torno al rol de la familia, el uso del tiempo libre, la calidad de vida, entre otros aspectos.

Es así, como a partir del surgimiento del teletrabajo se origina la sociedad red, término que utiliza Manuel Castells, dentro del concepto de sociedad informacional para referirse a uno de los rasgos clave de esta última, por su lógica de interconexión. La sociedad moderna en la

cual emergen nuevas formas de administración, caracterizada por el alto flujo de información, hace imperativo un funcionamiento en red “para producir enlaces y nodos que faciliten la flexibilidad pero también el riesgo” (Ibarra, E. 2004).

Castells, (2009), reconoce una transformación efectiva en tiempos, modos e intensidades de las nuevas formas de relación social, pero acepta que aspectos tan importantes como la autonomía y la privacidad quedan vulnerablemente expuestos al poder en la sociedad red global, poder que clasifica en cuatro formas: Poder de conectar en red, poder de la red, poder en red y poder para crear red. De todas esas formas de poder, Castells considera que en la sociedad red el que más cuenta, el más influyente y decisivo es el que construyen y ejercen relaciones de poder mediante la gestión de procesos de comunicación, que modifican las relaciones sociales influyendo en la mente colectiva, es decir el poder en red. En este sentido, los ciudadanos de la era de la información son capaces de “Inventar nuevos programas para sus vidas con los materiales de sus sufrimientos, miedos, sueños y esperanzas”. (Castells, 2009), lo que implica que debe “Examinar sus interconexiones globales y sus operaciones locales”.

De este manera, en las organizaciones se pasa de la rígida estructura jerárquica de la autoridad formal, a la flexibilidad del “Sujeto Moderno”, el cual se “Enlaza sistémicamente mediante celulares, notebooks, tarjetas de memoria y cualquier otra extensión que lo convierta en una máquina humana más productiva, adaptable y eficaz”. (Ibarra, E. 2004). Es así que ya no se concibe la organización como una estructura ordenada y estable sino como un escenario parte de una nueva estructura, que exige capacidad de adaptación, en el que se confiere especial significado al flujo de información, a la generación de conocimientos y de flexibilidad para



reconvertir sus fines y medios de manera rápida. La “Empresa Red”. Según Aldana, citando a Castells, “Materializa la cultura de la economía informacional/ global: Transforma señales en bienes mediante el procesamiento del conocimiento”. (Aldana. R, 2000, p. 199-200).

En este sentido, en la organización red existe una base ética, un “Espíritu del informacionalismo”. Que no es una nueva cultura en tanto sistema de valores, ni tampoco un conjunto de instituciones, pero sí un código cultural común que se aplica en su funcionamiento diverso (Aldana. R, 2000, p. 227). Con respecto a la organización virtual tal como señalan Snow, Lipnack y Stamps, (1999), el término “Virtual” se relaciona con la idea de “Casi”, aunque no en un tono despectivo de “Menos que”, sino más bien en forma de “Diferente a”. En este sentido, los factores clave que diferencian una organización virtual de una que no lo es, es que sus miembros trabajan a través de límites espaciales, temporales y organizacionales (Lipnack y Stamps, 1997). Por lo tanto y teniendo en cuenta estos tres criterios diferenciadores, se pueden definir las organizaciones virtuales como aquellas que son multilugar (multisite), multiorganizacionales y dinámicas. (Cifre, Beas, Llorens, 2001).

### **El teletrabajo en el Mundo**

A partir del surgimiento del teletrabajo, en los Estados Unidos durante la crisis de petróleo de 1973, otros países fueron incorporando esta nueva alternativa de vinculación laboral; Según Montiel (2003), “La mayoría de los países europeos la adoptaron como el Reino Unido, en pro del desarrollo de la economía local y de las regiones aisladas, la disminución de costos y el fomento del empleo. Por su parte, Francia lo hizo con el fin de buscar el desarrollo regional y

fomentar la competitividad”. A su vez, Italia lo hizo movida por la reducción de costos y Alemania, por su parte, la adoptó en búsqueda del desarrollo regional y la organización del mercado laboral, mientras que España tuvo como principal motivo el fomento de la competitividad.

En este sentido, la Unión Europea en 1999 redactó la Carta para el Teletrabajo, en la que se menciona entre otras cosas, que este contribuye a la mejora de la calidad de vida, a la participación ciudadana con igualdad, a generar prácticas de trabajo sostenible, libera tiempo para la vida privada o familiar, facilita el desarrollo de habilidades personales y estimula nuevos patrones de cohesión social. Bajo esta perspectiva, esta organización internacional decidió dar un impulso importante a la aplicación de las nuevas tecnologías en la economía europea, como el Informe Bangemann de 1994, que, como comenta Rojo Villada (2003), recoge un conjunto de las diez acciones a realizar en Europa para conseguir la implantación de la sociedad de la información, siendo el teletrabajo la primera de ellas. Sin embargo, "Dentro de los aspectos sociales a tener en cuenta se propone la transformación de la vida diaria de los ciudadanos europeos y su tiempo de ocio, fomentando nuevas formas de desarrollo y mejorando la calidad de los servicios, sin olvidar las medidas para evitar que las redes pudieran ocasionar aislamiento social". (Villada, R, 2003).

Por otra parte, en la Cumbre de Corfú de 1994, se planteó la revolución tecnológica y la Sociedad de la Información como vías de progreso en materia de trabajo comunitario y por lo tanto en la creación de empleo. Para 1996 se publica el Libro Verde de la Comisión, *Vivir y trabajar en la sociedad de la información: prioridad a la dimensión humana*, el cual sienta las

bases para la apertura de un diálogo político, civil y social sobre el papel de las personas en el teletrabajo.

Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha reconocido el teletrabajo como una forma legal dentro de las opciones laborales. En 1999, en la edición número 30 de su revista “Trabajo”, publica un informe con una serie de recomendaciones consignadas en el manual electrónico para el teletrabajo, elaborado por el consorcio MIRTI (Models of Industrial Relations in Telework). Con el fin de fomentar el cumplimiento y respeto de los derechos laborales, entre estas se mencionan que los trabajadores a distancia deben tener los mismos regímenes de prestaciones sociales y sistemas de retribución, que los trabajadores internos de las empresas ocupados en los mismos trabajos, así como garantizar las condiciones para su participación en las actividades sindicales en los centros de trabajo.

Adicionalmente el informe recomienda el establecimiento de sistemas de contacto con el resto de los trabajadores de la empresa, con carácter periódico, con el fin de limitar las posibles sensaciones de aislamiento y falta de integración, así como ofrecer programas formativos permanentes, sistemas informativos estables sobre los cambios y nuevos requerimientos profesionales de los trabajadores. Las posibilidades de promoción deben ser iguales a las de los trabajadores internos de las empresas, el paso de trabajador interno a teletrabajador a distancia (en cualquiera de las modalidades) será de carácter voluntario. Las características de los lugares de teletrabajo deberán reunir todos los requerimientos de seguridad y salud laboral, el flujo constante en los canales y protocolos de comunicación con los trabajadores se debe garantizar, con el fin de que estén en todo momento al corriente de lo que ocurre en la empresa y no

disminuya su sensación de pertenencia.

La revisión de este conjunto normativo en torno al teletrabajo permite concluir que existen textos elaborados en el seno de la Unión Europea que han contribuido a su promoción. En la actualidad, para su regulación se ha optado por la vía convencional, con la aparición en 2002 del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET), el cual considera el *teletrabajo* “*Tanto una forma de modernizar la organización del trabajo para las empresas y organizaciones de servicio público, como una forma de conciliar el trabajo y la vida social por parte de los trabajadores, que les proporcione una mayor autonomía en la realización de sus tareas*”. Además contiene aspectos que se deben contemplar para su implementación, tales como: La privacidad, confidencialidad, prevención de riesgos, instalaciones y formación del teletrabajador.

### **El Teletrabajo en Colombia**

A diferencia de otros países, en Colombia el teletrabajo cuenta con pocos años de experiencia, lo cual hace imprescindible que existan normas que reglamenten y regulen la ejecución de esta nueva forma de trabajo. Actualmente el teletrabajo se encuentra regulado por la Ley 1221 del 16 de julio de 2008, la cual tiene como objetivo principal “*promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC)*”. Aunque esta Ley reconoce el teletrabajo como una modalidad laboral, no como una profesión, un call center, manufactura en casa o un servicio a domicilio, “lo destina de manera preferente a la población vulnerable, como

personas en situación de discapacidad, desplazamiento forzado, mujeres cabezas de hogar” (Moreno, C, 2014).

Por otra parte, esta Ley clasifica los teletrabajadores en tres tipos, de acuerdo con los espacios de ejecución del trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del teletrabajador. El primero hace referencia al Teletrabajo Autónomo, el cual incluye a trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos. En el Teletrabajo Suplementario, se encuentran los trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento, teletrabajan al menos dos días a la semana. La última categoría es el Teletrabajo Móvil, en la cual los trabajadores utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas, su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina y no tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.

De otro lado, la Ley 1221 de 2008 fue reglamentada por medio del *Decreto 0884 del 30 de abril 2012*, en el que se instauran las condiciones que debe cumplir el contrato de teletrabajo, así como los medios y ambientes requeridos para su desarrollo, al igual que la forma de ejecución del mismo en cuanto a las condiciones de tiempo y espacio requeridos, establece adicionalmente las responsabilidades de las partes en materia de seguridad social, previsión de riesgos profesionales y medidas de seguridad informática, elementos que deben conocer y cumplir tanto el empleador como el teletrabajador.

Es este mismo sentido, la Ley 1429 del 29 de Diciembre de 2010, por medio de la cual se expide la Ley de formalización y generación de empleo, establece beneficios para las empresas que implementen este modelo de vinculación laboral y especialmente que vinculen a población vulnerable. Por su parte la Sentencia C-337 de 2011, por medio de la cual la Corte Constitucional desarrolla la figura de teletrabajo, garantiza a los teletrabajadores el derecho al Subsidio Familiar y todas las demás garantías de un trabajador que labora a diario en las instalaciones de su compañía.

Otro elemento fundamental para la contextualización normativa, es el Código Sustantivo del Trabajo, por medio del cual se regula las relaciones con el teletrabajador, el cual cuenta, incluso, con una disposición especial en esta materia, que debe ser tenida en cuenta y debe guardar afinidad con cualquier reglamentación en torno al teletrabajo.

Por su parte, con el fin de guiar a las empresas tanto del sector público como privado interesadas en la implementación del teletrabajo, el Ministerio de Trabajo elaboró un manual denominado “Libro Blanco Del Teletrabajo”, del cual se presentó su primera versión el 23 de noviembre de 2012 y sobre el que se han realizado actualizaciones en los años 2013 y 2014, nombrándose esta última como “Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia”. Este manual contempla aspectos legales, tecnológicos y organizacionales, constituyéndose así en el primer acercamiento metodológico hacia la planeación y adopción del teletrabajo, como modelo laboral que aprovecha las ventajas de las TIC y provee a las organizaciones beneficios para sus empleados.

El mismo libro, además sugiere cinco etapas para la implementación del Teletrabajo en las organizaciones, a saber: Compromiso institucional, planeación general del proyecto, autoevaluación, prueba piloto y apropiación. Precisamente en la segunda etapa, se plantean una serie de obstáculos al proceso entre los que se encuentran, “Pérdida del sentido de pertenencia del trabajador respecto de la organización, que impacta la calidad del trabajo o el compromiso con el mismo”, es de resaltar que no se mencionan las acciones concretas que debe tomar la organización para reducir ese obstáculo.

Sin embargo, una de las recomendaciones que hace López (2010). En su ensayo sobre Teletrabajo a domicilio: *opción práctica para la gerencia moderna*, está relacionada con el interés que debe manifestar la organización por las condiciones de sus colaboradores a la hora de teletrabajar, puesto que estas, al ser ajenas al ambiente laboral, podrían influir desfavorablemente en el desempeño y futuro profesional de los trabajadores, para lo cual se pueden desarrollar formas alternativas de interacción entre los equipos con el fin de mantener el sentido de pertenencia a la organización.

En este sentido, una iniciativa de la organización consiste en “Promover el contacto cara a cara de forma periódica, fortaleciendo el vínculo empleador-empleado y su identificación con el quehacer organizacional. Esta comunicación debe realizarse de manera diaria y con los trabajadores de todos los niveles, complementándose con frecuentes visitas a la empresa y la asistencia a reuniones, desayunos de trabajo, comidas y actos sociales” (López, 2010, p. 56).

Posteriormente, dentro de la etapa de pilotaje se recomienda un tiempo de prueba de 4 a 6 meses, en el que previamente se ha definido el perfil de los participantes y se ha realizado un proceso de selección, sin embargo aunque en el documento se menciona la aplicación de pruebas psicotécnicas y se hace énfasis en las competencias que debe poseer la persona en términos técnicos, no se hace referencia a características personales y psicológicas del individuo dentro del perfil.

Adicionalmente establece las bases para la generación de una política pública de fomento para el teletrabajo especialmente para la población vulnerable. Por otra parte, crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país, finalmente, establece los derechos y garantías que cobijan a los teletrabajadores y los principios rectores de este tipo de relación laboral, incluye una, “Guía para la promoción de la salud y la prevención de los riesgos laborales en el teletrabajo”, la cual tiene como objetivo que la organización de la mano de su Administradora de Riesgos Laborales, “desarrolle acciones de promoción de la salud y la correspondiente prevención e intervención de las condiciones de riesgo presentes en el lugar de trabajo al implementar la modalidad de teletrabajo”.

De esta manera establece como obligaciones del empleador aspectos en materia legal, como afiliaciones al Sistema de Seguridad Social y reporte de novedades a la Administradora de Riesgos Laborales – ARL, indicando la nueva condición del empleado como teletrabajador. Además, es importante verificar que el lugar de trabajo cumpla con las condiciones de seguridad, adoptar los manuales de funciones respectivos que contengan las características personales, las competencias



Laborales y profesionales que permitan que el teletrabajador se adapte con éxito a las nuevas condiciones de trabajo. (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y Ministerio del Trabajo, 2014). En consecuencia, se puede notar cómo se da más importancia a aspectos técnicos y legales, y se dejan de lado las características o condiciones psicológicas con las que deben contar los teletrabajadores.

### **Relaciones Producidas Por el Teletrabajo**

#### **Relaciones de Subordinación.**

Por subordinación se entiende “la relación jurídica que se crea entre un trabajador y su empleador, en virtud de un contrato de trabajo. Esta subordinación se manifiesta cuando el trabajador está obligado, en la prestación de su servicio, a cumplir con sus obligaciones y con las instrucciones impartidas por el empleador, para un mejor desarrollo de la actividad empresarial” (Barassi, 1963). Así mismo, es uno de los elementos esenciales y necesarios que caracterizan la relación que se origina en un contrato de trabajo y sin la cual legalmente no existiría la relación laboral (Código Sustantivo del Trabajo, Artículo 23).

De esta manera, aunque el teletrabajo brinda al teletrabajador cierto grado de independencia enmarcada en la distancia que lo separa de las instalaciones físicas de la organización, lo cual supondría que este se encuentra fuera del control de su superior jerárquico, por el contrario, sigue estando sujeto a la dirección y subordinación por parte de su jefe inmediato, como lo expresa Thibault (1998). *“El nuevo modo de organización de la*

*actividad laboral que representa el teletrabajo no elimina la noción misma de subordinación, que toma, si acaso, otra forma, más sutil, más difusa: la subordinación deviene en telesubordinación”.*

Es así, como el teletrabajo le ha otorgado flexibilidad a las relaciones laborales, especialmente a las de subordinación, lo cual trae consigo cierto grado de complejidad debido a la dificultad de fijar los límites respecto del poder que ejerce el jefe sobre el teletrabajador y el poder de orientación y dirección de las labores asignadas a este, subordinación que ya no se realiza de manera directa sino a la distancia mediante la utilización de las Tics. Pérez de los Cobos (1990) señala que *“Esta nueva figura laboral, crea una desestabilización del equilibrio de fuerzas que rige al contrato de trabajo a favor del empresario y en perjuicio del teletrabajador, ya que propicia una organización productiva flexible del factor trabajo, generando como consecuencia un reducido personal fijo y un abundante número de trabajadores inestables fácilmente desprendibles”.*

De esta manera la subordinación en el teletrabajo, se manifiesta en la medida en que el jefe puede en cualquier momento y con la ayuda de recursos tecnológicos solicitar informes, impartir instrucciones y controlar la realización, cantidad y calidad de las funciones asignadas, posibilitando además saber si la persona se encuentra trabajando en un determinado horario y sitio, como si estuviera físicamente en la organización. Adicionalmente como parte de la subordinación, el jefe inmediato puede solicitar en cualquier momento o previo convenio con su empleado, la presencia física en las instalaciones de la empresa con el fin de que participe en reuniones y demás eventos programados.

### Relaciones con los pares.

De acuerdo a Sias, Krone y Jablin (2002), las relaciones sociales no existen fuera de las personas involucradas, son un fenómeno social constituido por la interacción entre las partes, entendiéndose a las organizaciones como sistemas sociales. De esta manera las relaciones laborales son un proceso de influencia que se da en el contexto laboral mediante la interacción entre los pares o compañeros de trabajo.

Es así como los comportamientos de los integrantes de una organización están condicionados por sus motivaciones, el hombre al ser un ser social busca establecer lazos con otras personas y en el contexto laboral con sus pares o compañeros de trabajo, Baumeister y Leary (1995), sostienen la hipótesis de que el ser humano es motivado por la “Necesidad de pertenecer”, las personas necesitan tener relaciones significativas con los demás, asociando la falta de pertenencia con la presencia de enfermedades.

En esta misma línea Elton Mayo en 1930 destacó, la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño laboral y se interesó por conocer cómo se sentía la gente en la organización y cuáles eran sus actitudes ante esta y su trabajo, aduciendo que las diferencias en las motivaciones de los sujetos conllevaba a diferencias en cuanto a su rendimiento laboral. Sostuvo que el trabajo es una actividad típicamente grupal y que los niveles de producción se ven influenciados por las normas de grupo más que por los incentivos salariales y materiales de la organización, resaltando así la necesidad de que exista una concepción de las relaciones humanas

en el trabajo, dado que los sujetos son motivados esencialmente por la necesidad de “Estar Junto a”, de ser reconocido y recibir comunicación adecuada. Afirmó; Además que los cambios tecnológicos tienden a romper los lazos informales de camaradería y amistades dentro del trabajo, puesto que privan a los sujetos del espíritu gregario y los enfoca en la responsabilidad de la producción (Londoño 1968).

Es así, como los vínculos sociales son esenciales en todas las esferas de la vida, especialmente en el lugar de trabajo, en donde se hace crucial crear y mantener buenas relaciones dado que es allí en donde las personas permanecen la mayor parte de su tiempo. Melé (2007) citando a Parker Follett, sostiene que la función principal de la empresa es brindar una oportunidad para el desarrollo personal mediante una mejor organización de las relaciones humanas. De acuerdo a ello, la organización se convierte en un medio para el desarrollo personal que contribuye al bienestar social y cultural.

A raíz de la implementación del teletrabajo y la utilización de las TIC, se ha venido provocando la desintegración de los lazos que unen a los sujetos, su interdependencia, y el aislamiento entre ellos y con la organización para la cual trabajan (Castells, 1998). Esta situación puede conllevar al replanteamiento de la relación individuo-organización o al planteamiento de un nuevo tipo de relación con una nueva identidad “virtual” un tanto más libre. (Dávila Urreiztieta y Rojas Vera, 2000).

Es así, como el teletrabajo torna las relaciones cada vez más transaccionales en lugar de relacionales, situación que se ve fortalecida con un contexto organizacional que no permite la

expresión y la construcción de relaciones y propicia así el debilitamiento de las construidas, previo a la incursión en esta nueva modalidad de trabajo. Como sostienen Brun y Dugas (2002), el contexto laboral cambiante ha disminuido la sensación de seguridad, y el vínculo de confianza entre el empleado y el empleador, así como el sentido de pertenencia a la organización.

## **Percepción Del Teletrabajo**

### **Individualización**

En vista de que el teletrabajo generalmente se hace de manera individual, para contribuir a los resultados de una empresa en una aparente libertad de decisión, de autonomía, Beck (1997) plantea que existe un fenómeno llamado “Segunda Modernidad”, caracterizado por la globalización y las nuevas formas de crisis familiar, en donde todo está sujeto a negociación y cambio. En esta sociedad el individuo no es totalmente libre, está institucionalizado. Como lo cita Ferreira, (2006). Hay inseguridad generalizada, la ambivalencia y la flexibilidad cobran trascendencia” (p. 22).

En ese sentido Beck, (2003), formula su teoría de individualización del trabajador, la cual se caracteriza por la “Progresiva desvinculación de los individuos respecto de las instituciones y marcos de sentido de la sociedad industrial; por su re vinculación a nuevos imaginarios propios de la modernidad tardía más centrados en la cultura, el consumo y las comunicaciones, que en la política y la producción, que hacen del individuo, y ya no de la sociedad, el centro de toda

iniciativa, acción y padecimiento” (Beck, 2001). En el caso del trabajo, éste se “Desintegra en su ejecución, se fragmenta en su organización, se diversifica en su existencia y se divide en su reorganización colectiva, como resultado de una sociedad del riesgo, un riesgo incalculable tanto para el modo de vida de cada individuo como para el estado” (Ferreira, 2006, p.22).

Un ejemplo de ello, es lo que sucede con el llamado “Empleo Flexible”, producto de los avances tecnológicos, en donde el trabajo ya no constituye fuente de seguridad; en este contexto, categorías básicas como fábrica y producción, quedan cortas a la hora de entender las nuevas formas de organización del trabajo. La línea que divide trabajo y casa, cada vez es más delgada, sino invisible, constituyendo una de las características de lo que el autor denomina “Sociedad de riesgo”, en la que el trabajo “Coloniza” el tiempo libre, hay una ruptura de vida, de clase y familia” (Beck, 2006). En la era informacional, como lo menciona Aldana, R (2000). La familia, en su expresión tradicional patriarcal, está en crisis a causa de las transformaciones que han sufrido las condiciones laborales.

Es así que el mercado del trabajo exige movilidad, requiere de personas independientes que puedan cumplir dichas exigencias. “El sujeto de mercado es el individuo que está solo, sin obstáculos como la pareja, la familia, donde el empleado autónomo moderno es su propio jefe” (Beck, 2006). En otras palabras se exige dedicación total al trabajo. Como lo menciona Aldana (2000), las nuevas tecnologías aplicadas a la organización de las empresas buscan descentralizar la gestión, individualizar el trabajo, personalizar los mercados y por lo tanto, “Segmentar el trabajo y fragmentar las sociedades”. El trabajo de tiempo completo está siendo sustituido por la

jornada flexible y de duración parcial, lo que por ende transforma el tiempo y el espacio, los cuales son fundamentales.

En este sentido, se modifica el tiempo, porque el teletrabajador podrá distribuir este entre el trabajo, las diversiones y la familia, además el hecho de que el lugar de trabajo y el domicilio del trabajador coincidan, puede dificultar la distinción en la distribución de tiempos, haciendo delgada la línea entre lo laboral, personal y familiar. En este mismo sentido, como lo menciona Giddens,(1993), la modernidad ha traído consigo un “Desanclaje de espacio y tiempo”, que conducen a la individualización, lo que exige dispositivos de organización cada vez más sofisticados y adaptables a estas nuevas condiciones que “limitan la acción humana a la capacidad de operar sistemas y procedimientos” (Simon,1979).

Es así como, la individualización de la experiencia de trabajar, constituye una tendencia internacional, como lo menciona Gorz (1998), citado en Blanch, (2003). Se convierte en un verdadero *“Régimen laboral derivado de la flexibilidad organizacional y salarial en virtud del cual determinadas personas que trabajan en una empresa dejan de ser tratadas como miembros de un colectivo laboral o profesional y pasan a recibir la consideración de proveedoras particulares de prestaciones particulares bajo condiciones particulares”* (p.432). En este contexto, cada trabajador es visto como un ente autónomo, “Como un individuo que debe asumir responsabilidades frente al manejo eficiente de su tiempo, de tal manera que pueda cumplir con las obligaciones laborales a su cargo, lo cual, desde el punto de vista de la organización, genera autonomía por parte del trabajador, como lo mencionan Parker y Loscocco (1997). “Los

empleados con autonomía están más satisfechos con su trabajo, son más productivos y participativos”.

Sin embargo, de acuerdo con la teoría de la individualización, lo que se fomenta es un individualismo fragmentador, que deposita casi exclusivamente en las capacidades y voluntades personales los éxitos y fracasos de las trayectorias laborales. En este sentido, Rentería (2009). En su estudio sobre Empleabilidad relaciona el término “Autonomías controladas” como parte de las exigencias de los mercados de trabajo.

Por otra parte, Hernández y Muñoz (1997), mencionan algunas características que debe incluir el perfil de un teletrabajador, entre ellas: Ser capaz de organizar su propio trabajo autónomamente, saber auto motivarse, mantener una buena relación profesional con su supervisor inmediato, disponer de un espacio adecuado para el trabajo en casa, evitar distracciones del resto de los miembros de la familia, posibilidad de delegar el cuidado de los niños, ser capaz de evitar tentaciones, capacidad para prescindir en cierto grado de la vida social de la empresa y adaptación a los cambios de horario y lugar de trabajo (flexibilidad).

Así mismo la Asociación Española de Teletrabajo, AET en el año 2001, identificó una serie de características dentro del perfil del teletrabajador, entre ellas disciplina, constancia, adaptabilidad a un medio de escaso contacto social, sin feedback de compañeros, autocontrol, sin necesidad de supervisión, automotivación, toma de decisiones y autonomía.



En este sentido, hay autores que afirman que el “*Teletrabajo lleva al aislamiento social y profesional*” (Gainey, Kelley y Hill 1999; Metzger y Von Glinow 1988; Salomon y Salomon 1984), no sólo por permanecer más horas en el domicilio, sino también por perder el contacto y la relación con los compañeros de trabajo. Por otra parte, afecta el trabajo en equipo, pues este requiere contacto permanente entre todos sus integrantes (Hislop 2002; Nandhakumar y Baskerville 2006). En esa misma línea, la interacción física cercana genera compromiso en el trabajo y crea sentido de colectividad y pertenencia, lo cual posiblemente se dificulte con el teletrabajo.

### Subjetivación

Fromm (2000), Afirma que el surgimiento del individuo en el trabajo inicia en la etapa posterior a la Edad Media, con ocasión del crecimiento que tuvo el capital, la iniciativa económica individual y la competencia, a la vez que se deterioraban gradualmente las estructuras sociales que regían la época anterior. De esta manera se crea un nuevo contexto en donde la relación entre los hombres tiene una regulación básicamente económica y no política como ocurría en la Edad Media.

De esta manera, se establece la producción de sujetos, quienes en la actualidad se conciben como el resultado de una doble dualidad interno-externo, individual-social, en la que los procesos de subjetivación dependen de la interacción de factores individuales que pueden ser observables o no, de espacios, objetos y personas con las reglas establecidas por el contexto socio histórico en el que se desarrollan (Íñiguez 2001). En esta dinámica la Psicología ha jugado

un papel fundamental, en la medida en que ha intentado consolidar todo el saber necesario para conocer la naturaleza humana.

En cuanto a la individualización y el teletrabajo, la Asociación Canadiense del Teletrabajo (1997). Menciona una serie de riesgos y consecuencias de carácter psicosocial generadas por este, como percepción de soledad, percepción de estancamiento profesional, problemas de interacción entre empleados-superiores, empleados-empleados.

En relación con lo anterior, Silverman, (1970), reconoce la importancia de las relaciones de significado, al explicar que las acciones son el resultado del sentido que los individuos otorgan a la realidad social, lo cual destaca la importancia de las construcciones simbólicas en la facilitación de la cooperación y negociación entre los individuos. De la misma manera, Arribas (2007), hace referencia a la existencia de tres niveles de felicidad: Personal, superficial y organizativa, afirma que la que más tiene relevancia para un empleado es la personal, relacionada con los grados de libertad, la cual aumenta el compromiso y la permanencia de este en el sistema.

De esta manera, se hace significativo mencionar, que a la par de los cambios presentados en el panorama mundial que rodea el entorno del trabajo, se presentan transformaciones en el aspecto relacional de los sujetos y las nuevas formas de subjetividad que se construyen alrededor de estos en términos de prácticas, principios, responsabilidades, entre otras. Tal y como lo menciona (Offe, 2003). Ocurre una “Fragmentación de los mundos de vida de la persona en

particular entre el mundo del trabajo, la familia y el tiempo libre”. Fragmentación que impide la armonía del individuo en todas sus dimensiones.

Por lo anterior, vale la pena percibir el trabajo como dispositivo de subjetivación y construcción de dinámicas relacionales. Las nuevas maneras en la forma de trabajar, suponen modificaciones tanto a nivel individual como colectivo. Estas nuevas condiciones de trabajo llevan a una progresiva vulnerabilidad y una riesgosa relación entre integración y exclusión, a causa de la pérdida de los derechos asociados al estatus de trabajar tiempo completo (Zubero 1988, 186).

Nardi (2006). En un estudio realizado en Brasil en el año 2005, analiza las consecuencias de las nuevas formas de trabajo en los procesos de subjetivación, encontrando que el capitalismo en el mundo globalizado causa deterioro en los valores que determinaban la vida en la sociedad industrial, significando un incremento en el individualismo, y la pérdida de valores asociados al trabajo, tales como compañerismo, honestidad y reconocimiento social. De esta manera se ocasionan efectos negativos en los procesos de subjetivación al modelarse en función del incremento de la productividad, plantea que para analizar estos procesos de subjetivación, es necesario identificar los dispositivos presentes en la familia, la escuela, las características particulares de la cultura y subcultura, la religión, los códigos morales y del trabajo que la facilitan.

### **Condiciones Laborales que se Generan a Partir Del Teletrabajo**

Como se ha mencionado, el teletrabajo propone una nueva forma de organización del trabajo, la cual, además de requerir el uso de las Tics, demanda la adopción o mejora de prácticas laborales, generando probablemente nuevas estructuras organizativas, las cuales desde la perspectiva de la organización pueden resultar positivas. Es así como algunos estudios indican que las prácticas de trabajo, como horario flexible, rotación de tareas, entre otros, influyen positivamente en los resultados de la empresa y en el compromiso organizativo de los empleados (Konrad y Mangel, 2000; Perry-Smith y Blum, 2000; Eaton, 2003).

Ilegems, (2001). Señala que el teletrabajo es considerado por las empresas como un beneficio social, al igual que otras prácticas flexibles que ayudan a establecer contratos psicológicos con los empleados. Por otra parte Mückemberg (2000). Indica que mediante “Las formas de trabajo flexibles atribuidas al trabajador, las empresas logran deshacerse de los costos y compromisos del trabajo asalariado, generando riesgo individual” (p. 683).

En el sentido de la coordinación de las actividades, son muy utilizados los sistemas de supervisión directa y de dirección por objetivos. En el caso del teletrabajo, citando a Ilegems (2001), Martínez, A, (2006). Afirma: “*Supervisión directa no es adecuada para gestionar a los teletrabajadores, mientras que la dirección por objetivos es más adecuada para el trabajo a distancia*”, probablemente porque que los empleados se concentran más en sus resultados que en su comportamiento.

Por otra parte, Harrington y Ruppel, (1999). *“Encuentran que la adopción del teletrabajo se facilita con la dirección por objetivos a través de la confianza y el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo”*. En ese sentido se podría proponer una relación positiva entre la adopción del teletrabajo y el uso de la supervisión directa orientada a resultados. Como lo menciona López (2010). *“La confianza entre el gerente y su equipo en una organización con colaboradores que teletrabajan debe estar bien cimentada, y para ello, es importante la regulación del sistema de trabajo en cuanto a deberes y derechos de las partes”*(p. 56).

En otro sentido, con respecto a los controles hacia los empleados, estos pasan de ser físicos, como verificación de que el empleado se encuentra en su sitio de trabajo, supervisión al cumplimiento del horario de trabajo, reportes en planillas, minutas entre otros, a ser electrónicos, mediante software de monitoreo, control de acceso remoto, herramientas de seguimiento de proyectos por horas, entre otros.

Sin embargo, como lo menciona un estudio de investigación realizado en España en 15 empresas de la ciudad de Navarra en el 2008, para analizar la implementación del teletrabajo como medida de flexibilidad, los entrevistados concuerdan que *“La propia ejecución del trabajo es la forma de analizar que están cumpliendo con su trabajo, el propio trabajo es el indicador del rendimiento, por lo que al supervisor le resulta muy fácil controlarlo”*. (Amaya, G, 2008, p. 65) También hacen énfasis en la responsabilidad de estas personas ante sus obligaciones como factor de control, dado que, aunque se utilicen sistemas de seguimiento, afirman que es más fácil comprobar que los trabajadores están realizando el trabajo y detectar si se mantiene, incrementa o disminuye la productividad. (Amaya, 2008).

Por otra parte, otra práctica laboral que puede estar relacionada con el uso del teletrabajo, es la compensación variable, puesto que al trabajar por resultados, los empleados pueden alinear mejor sus objetivos con los de la organización, lo cual se ve reflejado en su sistema de compensación. Así mismo Parker y Loscocco (1997), citados por Martinez, A (2006), mencionan con referencia al diseño de puestos de trabajo, que *“Los empleados con autonomía están más satisfechos con su trabajo, son más productivos y participan más en el proceso de trabajo”*. En ese sentido, dado que los teletrabajadores no se apoyan en sus colegas de trabajo de la misma manera que los trabajadores tradicionales para resolver los problemas que se puedan presentar, el que participen en el diseño y planificación de su trabajo, puede aumentar su capacidad de coordinación y ejecución.

En este sentido, para Naranjo, (2008). La “Flexiseguridad”, término que empezó a acuñarse en los Consejos Europeos de Lisboa y Niza en el año 2000, con el fin de abordar la modernización del derecho laboral y los retos del siglo XXI para ser más competitiva, se plantea como una estrategia fundamental para la adaptación del mercado de trabajo y las empresas privadas a las condiciones cambiantes que impone la globalización, lo cual implica organizaciones menos jerárquicas, flexibilidad en la estructuración del tiempo y el calendario de trabajo, tareas por objetivos, fomento de la carrera profesional y la formación a lo largo de la vida, conciliación de la vida personal y laboral e incentivos al teletrabajo.

De igual manera, Rodríguez y Bravo, (2006). Mencionan que es el equilibrio entre flexibilidad y seguridad, lo que permitirá la adaptación de la organización a los cambios. Sin

embargo conciliar la flexibilidad en el trabajo con la seguridad puede generar inconvenientes, desde los derechos del trabajador como horarios, vacaciones, promoción, hasta el incumplimiento de las medidas de seguridad laborales (Macarena, 2011, p 47).

Esta modalidad, más que cambiar la concepción del trabajo, cambia su aplicación, al generar una forma diferente de organizarlo. Para las empresas, el teletrabajo es una oportunidad de incrementar la efectividad y reducir gastos, pues ya no son tan necesarios espacios grandes ni de tanta infraestructura. Por su parte para el teletrabajador se convierte en un medio que genera condiciones similares a las de su trabajo con la diferencia que se realiza desde su lugar de residencia, contribuyendo de esta manera a la reducción de recursos en términos de tiempo y dinero, lo cual contribuye al mejoramiento de su calidad de vida.

## **Marco Metodológico**

### **Tipo de Investigación**

Esta investigación es de corte cualitativo-descriptivo-interpretativo, puesto que como lo menciona Sandoval, C. (1996), se centra en la descripción de la percepción, sentimientos, visiones, motivaciones y demás elementos subjetivos, de los sujetos que están desarrollando la modalidad de teletrabajo.

Para Páramo (2008), la investigación cualitativa no estudia la realidad en sí, sino como se construye y busca comprenderla. Ésta puede entenderse entonces, como una categoría de diseños de investigación, los cuáles extraen descripciones a partir de las observaciones, las cuáles a su vez adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, historias de vida, entre otros.

De otro lado, el método descriptivo realiza una observación sistemática de la realidad tal como se desarrolla. Describe, analiza, registra e interpreta las situaciones que se presentan en una situación y momento particular, con el fin de evidenciar el comportamiento de un hecho, sujeto o grupo de personas, posibilitando así realizar una valoración a partir de su descripción, (Martínez, C. 2014).

Por su parte McKernan, (2001). Anota que el paradigma interpretativo se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social, busca supuestos acerca de las costumbres, la economía, la política de la comunidad objeto de estudio, con el objetivo de que la información obtenida sea de conocimiento universal. En este sentido no busca explicaciones accidentales de una determinada problemática, sino profundizar el conocimiento y comprensión del porqué de esa realidad.

En este mismo sentido, Monje (2011), señala que la Investigación Cualitativa se nutre epistemológicamente de la Hermenéutica, la Fenomenología y el Análisis de discursos. Para la Hermenéutica los actores sociales no se limitan a ser simples objetos de estudio, sino que tienen la facultad de hablar, significar y reflexionar sobre su situación y tomar decisiones frente a ella. Es así, como este pensamiento tiene en cuenta más los significados que los datos y se interesa



por comprender el significado de los fenómenos y no solamente a explicarlos en términos de causalidad.

Por su parte, la fenomenología, reconoce una interdependencia entre el sujeto y el objeto en el proceso de conocimiento. Así mismo, busca vislumbrar los fenómenos a partir del sentido que tienen las cosas para los individuos y hace especial énfasis en lo individual y en la subjetividad. Es así como intenta ver las cosas desde el punto de vista de las demás personas mediante la descripción, la comprensión e interpretación de los fenómenos (Rodríguez, 1996).

De otro lado, Sayago (2014). Expone que el análisis de discursos es una estrategia de análisis cualitativo, que permite analizar los relatos generados en cada medio centrando la atención en categorías específicas, que pueden ser la justificación de la situación, la descripción de los hechos, las características de los sujetos involucrados, el tono en que se hace el relato y la importancia otorgada por cada persona a determinados aspectos particulares de la situación objeto de análisis.

### **Estrategia metodológica**

Los métodos cualitativos resaltan las diversas formas en las que se responde a situaciones concretas dentro del proceso investigativo. En este sentido, esta investigación pretende conocer los significados y puntos de vista que los individuos atribuyen a determinadas experiencias, con el fin de describirlos, comprenderlos e interpretarlos.

Como estrategia de recolección de información se va a utilizar la entrevista semi-estructurada, puesto que esta permite una mayor flexibilidad y libertad al ser una interacción social entre el entrevistado y el entrevistador, sobre una situación determinada, en este caso, sobre la percepción de los entrevistados respecto a la transformación de sus relaciones interpersonales a partir del teletrabajo.

De esta manera, la entrevista semiestructurada trabaja sobre la base de unos contenidos y un orden previamente establecido, pero permite integrar otros contenidos y alternan el orden con base en las respuestas que vaya emitiendo la persona entrevistada. Por lo anterior, no existe un listado definitivo de preguntas, dado que la propia dinámica de la entrevista brinda la posibilidad de que se generen preguntas adicionales en torno al tema de estudio. (Báez y Pérez de Tudela)

## **Población y Muestra**

### **Características de la Población**

La investigación se va a llevar a cabo con teletrabajadores del sector público y privado, a saber de la Superintendencia Financiera de Colombia, Bancolombia y Livevox, quienes se encuentran desarrollando esta modalidad de trabajo hace más de seis (6) meses, como parte de la política laboral y en algunos casos a causa de inconvenientes relacionados con el estado de salud de los teletrabajadores.

## **Muestra**

Cuatro (4) teletrabajadores distribuidos de la siguiente manera.

Dos (2) pertenecientes a la Superintendencia Financiera de Colombia, quienes se desempeñan como Profesional de la Dirección de Conductas del Mercado y Profesional de la Dirección de Riesgo de Crédito, respectivamente.

Uno (1) perteneciente a Bancolombia, quien desempeña el cargo de Gerente regional de Gestión Humana, y

Uno (1) perteneciente a Livevox, quien desempeña el cargo de Desarrollador de Proyectos.

## **Fases**

**Fase 1:** Proceso de recopilación conceptual o documental relacionada con el teletrabajo, normativa, investigaciones, entre otros.

**Fase 2:** En esta fase se realizarán los trámites administrativos a los que haya lugar, con el fin de establecer contacto con la muestra.

**Fase 3:** En esta fase se procederá a elaborar la guía de entrevista semiestructurada, que incluirá preguntas relacionadas con cada una de las categorías definidas en la investigación.

**Fase 4:** Esta se caracteriza por el análisis de la información obtenida a través del instrumento aplicado.

**Fase 5:** Consiste en presentar por escrito los resultados de la investigación, indicando los métodos y técnicas que se utilizaron dentro de la misma.

**Categorías:** Se va a trabajar sobre tres grandes categorías, subdivididas de la siguiente manera.

### **Relaciones producidas por el teletrabajo**

Se entienden por relaciones producidas por el teletrabajo, las que se generan y mantienen como producto del nivel jerárquico dentro de la organización para el caso de la subordinación, y con los compañeros de trabajo, a partir de esta nueva modalidad de trabajo.

#### **a. Relaciones de Subordinación**

Se entiende por relaciones de subordinación las que se mantienen con los Jefes inmediatos y que están mediadas por el contrato laboral.

#### **b. Relaciones con los pares**

Las que se mantienen con los otros empleados de la organización, área o departamento.

### **Percepción del teletrabajo**

En esta categoría se incluye la manera en la que el teletrabajador percibe su nueva condición laboral, desde el punto de vista de los cambios producidos a nivel personal por el hecho de no estar presencialmente en las instalaciones físicas de la empresa.

#### **a. Individualización**

Entendida como parte del proceso que sufre el teletrabajador a raíz de la pérdida de contacto físico con sus jefes y compañeros de trabajo.

#### **b. Subjetivación**

Se concibe como la producción de nuevos sujetos a raíz de los múltiples cambios a nivel personal que implica desarrollar esta nueva modalidad de trabajo.

#### **Condiciones laborales que se generan a partir del teletrabajo.**

Se entiende como condiciones laborales aquellas circunstancias laborales que se conceden al teletrabajador tanto a nivel físico como a nivel psicológico.

#### **Cronograma (Gráfica de Gantt).**

ACTIVIDADES		TIEMPO											
		I Semestre 2014				II Semestre 2014				I Semestre 2015			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Documentación	E												
	R												
Gestión de la Investigación	E												
	R												

F Desarrollo Metodológico u	E												
	R												
Análisis de la C Información	E												
	R												
Elaboración n informe final t	E												
	R												
E: Tiempo estimado, el que se calcula.													
R: tiempo real, el que efectivamente resultó para la ejecución del trabajo.													

Autores del Proyecto

## Análisis de Resultados

En este capítulo se realiza un análisis a partir de las categorías abordadas en el documento, a saber: Relaciones producidas por el teletrabajo (Subordinación y relación con los pares), Percepción del teletrabajo (Individualización y Subjetivación) y Condiciones laborales que se generan a partir del teletrabajo.

En la categoría de Relaciones producidas por el teletrabajo (Relaciones de subordinación y relaciones con los pares), aparecen fragmentos como los siguientes:

### Relaciones de Subordinación

*“La verdad yo no he sentido estar trabajando aquí, o estar en mi casa, por una razón, mi jefe está en Medellín, entonces digamos que a nivel de la relación con mi jefe eso sigue exactamente igual”. O sea si me necesita me*

*localiza, si yo lo necesito lo llamo y conversamos pero no ha pasado nada, sea de estar aquí a estar en mi casa tele trabajando la relación sigue siendo la misma, no ha tenido ninguna variación realmente, pues primero yo soy de los que considera que esto es un tema de confianza y se basa en la relación, y al él estar en Medellín, él no puede saber si estoy aquí no en la oficina y tampoco si estoy en la casa o no, claro que él ya sabe que días estoy yo habitualmente trabajando en la casa, entonces por tratarse de un tema de confianza, creo que no hemos tenido ningún inconveniente”.*

*“Digamos que ahora no se me tiene tanto en cuenta como antes, como que se me ha dejado un poco más de lado. Mientras están todos reunidos se toman unas decisiones, a mi después me las comunican, es frente a eso me entiendes”. “Pues yo tengo que ir a reuniones de todas maneras con la jefe de seguimiento. Entonces cuando yo voy allá pues buenos días, buenas tardes y hasta luego, pues por qué no y la verdad no me interesa. Sí, no me interesa”.*

De los anteriores fragmentos, se puede establecer relaciones de subordinación basadas en la confianza, lo cual indica que no se necesita supervisión directa para el cumplimiento de las responsabilidades, fortaleciendo de esta manera la relación positiva entre ambas partes, promoviendo la autonomía y la autogestión puesto que permite al individuo participar en el manejo de su tiempo y espacios. Sin embargo también se percibe el hecho de que no todas las relaciones son de estas características, también se perciben sentimientos de exclusión, probablemente causados por dificultades de comunicación entre las partes y no necesariamente

por el teletrabajo, pero si se constituye este último en un posible reforzador de la actitud de aislamiento y desinterés de las personas. (Harrington y Ruppel, 1999).

Por otra parte para la sub categoría de Relaciones con los pares, se encuentran los siguientes fragmentos:

*“Pues mira yo llevo cuatro años aquí en mi casa trabajando, y yo siento que al principio me costó mucho trabajo, los dos primeros años, ni se diga el primer año o el primer semestre yo sentía claustrofobia. Pero el ser humano se acostumbra a todo y más si hay necesidad por cuestión de salud, porque yo llegué por cuestión de salud. Entonces si me hace falta compartir con la gente, pero comparto esporádicamente para cumpleaños o reuniones. Obviamente hace falta siempre compartir con una persona, entonces, que me hacen falta los compañeros sí, pero uno puede reemplazar eso con una llamada telefónica, o de pronto comparte en el sitio en donde uno esta y eso se supera ¿Si?, pues siento que son como más amistosos porque como no lo están viendo a uno todo el tiempo, como que están más interesados en saber cómo esta uno y como van sus cosas”.*

*“No para nada, porque a todos nos llegan invitaciones, el área de Recursos Humanos mantiene muy pendiente de nosotros, cuentan que ha pasado, quien está cumpliendo años, si alguien está enfermo, bueno etcétera. Y cada tanto están diciéndonos va a haber una reunión, esperamos su asistencia, es para no sé, la última vez fue ir a jugar bolos y nos gastaron comida, por cada uno se gastaron como doscientos mil pesos”.*



*“De hecho uno apenas se ve con los compañeros lo único que hay es risas, porque de lo primero que se acuerdan es de chicharrones en los proyectos, o que me hizo esperar mucho, cosas así”.*

De los fragmentos anteriores se puede percibir el interés por parte de la organización para fortalecer las relaciones, al implementar programas de bienestar que incluyan a quienes están teletrabajando, manteniendo una comunicación constante con todos los miembros de la organización. Así mismo se mantienen buenas relaciones con los pares a pesar de no encontrarse permanentemente en la organización, lo cual en ningún sentido se relaciona con las referencias que hacen varios autores sobre aislamiento social, la pérdida de contacto y relación con los compañeros, que genera el teletrabajo, al permanecer más horas en el domicilio”. (Gainey, Kelley y Hill, 1999).

Los fragmentos que hacen referencia a la categoría Percepción del teletrabajo (Individualización y Subjetivación), son los siguientes:

#### Individualización

*“El permitirme que a mí me dejen trabajar de esta forma hace que me sienta como útil y que no estoy como a un lado por mi cuestión de salud, sino que soy un apoyo importante. Lo único es que uno en la primera etapa de este tiempo que le digo, que son cuatro años, al principio si se siente uno raro, porque*

*mientras uno no se habitúa, o conoce como funciona, o se da cuenta que si va a ser algo positivo, pues puede ser algo estresante. Pero en este momento yo me siento como más tranquila, porque incluso me permite concentrarme más, permite que yo sea más eficiente y más eficaz”.*

*“Ya no percibo el trabajo igual, me parece más interesante, más mío si, de hecho me da tiempo para salir con mis hijos, me da tiempo para cosas personales las cuales para mí son importantes, que normalmente en un horario de ocho a seis, no lo puedes hacer”.*

A partir de los fragmentos anteriores se puede evidenciar como los teletrabajadores reportan haber mejorado su calidad de vida a raíz de esta modalidad, dado que esta les brinda la posibilidad de dedicar mayor tiempo a sus familias y demás aspectos personales, así como ha incidido de manera positiva en aspectos tales como el económico, ambiental, de salud y productividad. Se evidencia además que gracias a ello se generan sentimientos de reconocimiento y satisfacción a nivel personal y laboral, lo cual desestima lo mencionado por Beck en el sentido de que el teletrabajo coloniza el tiempo libre y crea ruptura de vida y de familia, quien además afirma que el sujeto que teletrabaja debe estar libre de estos “obstáculos”. Beck (2006).

### Subjetivación

*“No, lo que encuentro son oportunidades muy valiosas en el tema, te decía que la productividad es mucho mayor porque así lo siento yo, mayor concentración, mayor tiempo para compartir con la familia también; Menos contaminación, también contribuye uno, al no tener que sacar su carro, ahorro en la parte económica, porque cuando vengo acá, hay que pagar gasolina, hay que pagar parqueadero, comida; entonces cuando estoy en la casa, pues desayuno, almuerzo y como allá. Para mí ha sido más ganancia que otra cosa y tiene un impacto social enorme en temas ambientales, en cómo se contribuye de manera directa con el tema de la emisión de gases.”*

*“El teletrabajo es muy bueno, incluso yo siempre había dicho que no hay necesidad de tu desplazarte una cantidad de tiempo, donde llegas estresada a la oficina, para hacer un trabajo que tú puedes hacer en tu casa. Cuando tú sales estas gastando tres horas de tu vida en un trancón eso a mí me parece terrible y sobre todo por la mañana me entiendes. Que tú llegas, yo realmente llegaba estresada a la oficina, porque el motociclista, el ciclista, el taxista, es complicado”.*

Un aspecto importante resaltado en los fragmentos es la percepción de mayor autonomía y aumento de la productividad por parte del individuo, dada la ganancia en términos de tiempo al evitarse desplazamientos desde su casa hasta el lugar de trabajo y la disminución de distractores propios de las oficinas, como lo firma Parker y Loscocco (1997). Así mismo se evidencian

transformaciones significativas en los sujetos, al redefinirse conceptos claves como tiempo, lugar, vida familiar y, en general, vida social, tal como lo menciona (Touraine, 1999).

Finalmente, en la categoría Condiciones laborales que se generan a partir del teletrabajo encontramos los siguientes fragmentos:

*“Lo único es que tal, y eso si es no se ha podido adaptar realmente el puesto del trabajo como tal y eso si es una falencia de la entidad, cosa que se ha esperado de parte de ellos, han tenido una idea de hacerlo pero pues no ha sido tan fácil esa parte de implementarlo realmente como puesto de trabajo y todo, ósea físicamente con silla, computador y todo lo demás. Se me ha facilitado un portátil pero eso no es suficiente”.*

*“La única ventaja que yo veo con respecto a las otras personas es que a mí me dieron un computador, porque el computador que yo tenía que era mío de mi propiedad estaba fallando la conexión, haber para poder yo trabajar yo te cuento yo estoy conectada a un programa que se llama la DPN, ese es un programa que es internacional, estoy trabajando con el computador de la oficina, ya no estoy trabajando en el computador de acá”.*

*“Pues regularmente pues por lo menos una vez al mes pasa alguien de la oficina, a visitarnos, a ver cómo estamos, toda la cosa, he nuestro puesto de trabajo les interesa mucho, como la ergonomía, a nivel tecnológico que aparatos estamos*

*utilizando, la revisión física, siempre son los ojos, ehh bueno y nos hacen la recomendación de hacer pausas activas”.*

*“Tengo las mismas, porque me asignaron escritorio, silla, todas las herramientas que necesito las tengo allá, y las tengo aquí, uno no siente eso, ningún tipo de cambio, de hecho para ser asignado como teletrabajador realizan entrevista, miran condiciones físicas”.*

Con base en los dos primeros fragmentos se puede apreciar como el empleador al parecer no está cumpliendo con parte de las obligaciones a su cargo, dado que de acuerdo a lo informado por algunas de las personas entrevistadas no cuenta con las condiciones para desempeñar las funciones asignada, dado que no se les ha adaptado sus puestos de trabajo de manera adecuada, lo que puede ocasionar riesgos en cuanto a su seguridad y salud dadas las condiciones particulares de estas dos teletrabajadoras, lo cual puede generar en ellas sentimientos de vulnerabilidad e inseguridad frente a las condiciones físicas de su lugar de trabajo e influir desfavorablemente en su desempeño y futuro profesional posiblemente generando pérdida de identidad institucional.

En sentido contrario los dos últimos fragmentos muestran como los otros dos teletrabajadores cuentan con un puesto de trabajo debidamente adecuado, con todas las condiciones requeridas en temas de seguridad y salud. Adicionalmente se pudo percibir el interés por parte de los empleadores en el sentido de garantizar que estas condiciones se

mantengan, generando así sentimientos de satisfacción e identidad en los teletrabajadores, lo cual se traduce en una mayor productividad por parte de estos. (Ley 1221 de 2008).

## **Discusión de Resultados**

En este capítulo se presenta una discusión de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación con respecto a la forma en la que el teletrabajo transforma las relaciones interpersonales en el contexto laboral. La muestra elegida permitió obtener información relevante con respecto a las categorías planteadas, ya que constituyen fuentes de primera mano.

Con respecto, a la manera en la que el teletrabajo transforma las relaciones en el contexto laboral, algunos autores afirman que el teletrabajo genera situaciones de aislamiento social, pérdida de contacto y relación con los compañeros, al permanecer más horas en el domicilio”. (Gainey, Kelley y Hill, 1999). Frente a lo anterior, los resultados obtenidos indican en primer lugar, que las relaciones interpersonales en el contexto laboral se transforman en función de las circunstancias y situaciones particulares de cada sujeto y no de manera generalizada. En ese sentido, el cambio o transformación de estas relaciones no se encuentra necesariamente relacionado con la modalidad de teletrabajo, sino que se ve influida por otras razones de carácter personal o relacional, previos a la implementación del mismo.

Por otra parte, con respecto al sujeto producido por el teletrabajador, como lo menciona Touraine, (1999), está “Transformación del trabajo implica transformación de los sujetos que lo realizan” y Alles (1996) “El teletrabajo propicia innumerables cambios en cuanto a hábitos,

costumbres, modos de vestir, de alimentarse, de aprender y de relacionarse; por ende es probable que produzca también nuevos sujetos cuyas características se ven influidas por la alternación del trabajo con la vida personal, social y familiar”. Frente a lo anterior, en esta investigación se identifica en todos los sujetos entrevistados cambios positivos en cuanto a hábitos y costumbres, influenciados permanentemente por la sensación de libertad y autonomía, lo cual confirma de alguna manera lo afirmado por los autores; en este caso se recomienda ampliar la muestra y profundizar en la categoría, con el fin de reconfirmar el sustento teórico al respecto.

Las relaciones laborales que se pueden identificar a raíz de la implementación del teletrabajo con los jefes inmediatos se encuentran enmarcadas en su mayoría en la “confianza y los objetivos” (Harrington y Ruppel, 1999), lo cual reafirma que no es estrictamente necesaria la supervisión tradicional que exige del trabajador presencia total en su lugar de trabajo para “asegurar” el cumplimiento de la labor, por el contrario se hace necesaria la supervisión por objetivos y resultados que garantizan el cumplimiento de los compromisos laborales, pero que a la larga probablemente torne la relación un tanto impersonal, ya que dificulta el fortalecimiento del vínculo personal entre jefe y empleado, limitándolo exclusivamente a lo laboral, más aun cuando aunque se dispone de las herramientas tecnológicas, estas en algunos casos no se utilizan de manera eficiente. Aunque hay que mencionar que para algunas personas lo anterior más que ser una desventaja se convierte en una ventaja, en la medida en que no tienen interés en crear algún tipo de vínculo fuera del mencionado, como lo menciona Arribas (2000).

Desde el punto de vista de la organización es una ventaja “la dificultad en la unión y contacto entre los trabajadores, lo que puede incidir en un menor índice de conflictividad

laboral”. Esta percepción indica que probablemente en casos especiales, el teletrabajo sea una “opción de escape” para reducir el conflicto que puede estar causando un trabajador en la organización, lo cual aunque soluciona el problema de manera superficial, no se está interviniendo en la raíz de la situación.

Con respecto a las relaciones con los pares, varios autores refieren a situaciones de aislamiento social y pérdida de contacto con otros, causada por la permanencia del teletrabajador en el hogar (Gainey, Kelley y Hill, 1999). Sin embargo, en el desarrollo de la investigación se encuentra que en la mayoría de los casos, los entrevistados mantienen una relación positiva con sus pares, en el sentido de que se tiene clara la condición del teletrabajador y se establecen estrategias para mantener el flujo de comunicación constante, que varía desde dispositivos móviles, hasta software especializado; pero más allá de los recursos físicos se ve reflejado en el trato que reciben por parte de los compañeros, el cual probablemente sea cálido y afectuoso, haciendo sentir al teletrabajador que es parte de la organización aunque no se encuentre presencialmente en ella. En este aspecto es fundamental el rol del área de gestión humana de las organizaciones, puesto que a través de esta área, se generan acciones para fomentar el sentido de pertenencia.

Las condiciones laborales que se generan por el teletrabajo, en sentido de infraestructura e implementación, en su mayoría cumplen con la normatividad vigente, ya que la organización se esfuerza por garantizar las condiciones tanto físicas como personales del teletrabajador, en materia de seguridad y salud en el trabajo, bienestar y compensaciones, entre otras. Sin embargo, en algunos casos se detecta que si bien se cumple con las funciones asignadas están no se



desarrollan en entornos que faciliten la aplicación de buenas prácticas en relación con la seguridad laboral. Aunque la situación puede variar de una organización a otra de acuerdo con sus políticas y recursos, se evidencia el interés que se tiene por el teletrabajador al incluirlo en programas de bienestar, entre otros.

## **Conclusiones**

El teletrabajo es una modalidad que está cobrando mucha fuerza en Colombia tanto en las empresas privadas como públicas.

El teletrabajo indiscutiblemente transforma las relaciones interpersonales a nivel laboral, sin embargo esta transformación se da en función de las circunstancias y situaciones particulares de cada sujeto y no de manera generalizada.

En el aspecto legal y normativo se cuenta con una amplia información, que facilita a las organizaciones desarrollar estrategias para su implementación.

El sujeto producido por el teletrabajo, se caracteriza por ser una persona más independiente, responsable, proactiva y comprometida, que percibe una mejora en su calidad de vida dado que puede dedicar más de tiempo a asuntos de carácter personal y familiar sin dejar de lado sus responsabilidades laborales. Sin embargo, es necesario fortalecer la participación del teletrabajador en la toma de decisiones para evitar sentimientos de exclusión.

Es de resaltar que las organizaciones se esfuerzan por mantener al teletrabajador al tanto de todo lo que sucede al interior de las mismas, así como incluirlo en los planes y programas de bienestar que se realicen.

El cambio a esta modalidad de trabajo debe ser concertado y quedar por escrito.

Una de las principales razones por las que las personas incursionan en esta modalidad de trabajo, es a causa de sus condiciones de salud.

Las relaciones de supervisión a partir del teletrabajo se caracterizan por estar basadas en la confianza, fortaleciendo de esta manera la relación positiva entre ambas partes.

Aunque ya se está implementando el teletrabajo en una buena parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se observa que es necesario garantizar previamente que los teletrabajadores cuenten con las condiciones adecuadas para su efectivo desarrollo.

La implementación del teletrabajo se ve fortalecida cuando la organización dispone de recursos tecnológicos que respondan a las necesidades particulares de la organización.

Las relaciones con los pares se perciben en su mayoría de manera positiva, a pesar de no encontrarse presencialmente en la organización, la cual se atribuye en gran medida al flujo constante de la comunicación.

Las condiciones laborales que se generan a partir del teletrabajo son, entre otras, la adopción de horarios flexibles, la rotación de tareas y la dirección por objetivos.

En todos los casos se mantienen las condiciones laborales en términos de remuneración.

En algunos casos se evidencia poco interés por parte de la organización para disponer de las condiciones y espacios adecuados para el desarrollo del teletrabajo.

## **Recomendaciones**

Es necesario que la organización adecue un perfil de cargo, en el cual se incluyan las características requeridas en términos de competencias técnicas y personales de quienes van a desarrollar esta actividad y garantice un proceso de selección similar al que se realiza para un trabajador tradicional.

La organización debe ser responsable garantizar que previo al inicio del teletrabajo, los sitios en donde se va a desarrollar cuenten con todas las condiciones de seguridad y salud requeridas y exigidas por la normatividad vigente.

Las empresas previo a la implementación del teletrabajo, deben evaluar si están en capacidad de implementarlo, teniendo en cuenta todas las implicaciones, legales, tecnológicas y económicas que esto conlleva.

Dados los importantes cambios que se gestan a partir de la implementación del teletrabajo, se hace importante que la organización lleve a cabo la capacitación de su capital humano, tanto a nivel de los trabajadores, como de los directivos, pues el teletrabajo también implica una nueva forma de relacionarse entre todos los integrantes de la empresa, impactando tanto a la persona que acuerda teletrabajar como a sus superiores y al resto de la estructura organizacional que permanece en las instalaciones físicas de la misma.

Es importante optimizar los recursos tecnológicos con el fin de facilitar el desarrollo de las actividades y mantener adecuados canales de comunicación.

Teniendo en cuenta las condiciones en las que se encuentran los teletrabajadores, a saber, dificultades de salud, poca presencia en el lugar de trabajo y más tiempo de permanencia en el domicilio, se recomienda brindar acompañamiento psicológico permanente con el fin de promover su salud mental.

Los teletrabajadores deben generar prácticas de autocuidado y autogestión, con el fin de evitar posibles accidentes o enfermedades laborales.

Dado que se cuenta con bastante información en cuanto al aspecto legal y de implementación del teletrabajo, se recomienda profundizar en las implicaciones psicológicas del teletrabajo, como por ejemplo los sentimientos de aislamiento y la pérdida de compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización.

## **Bibliografía**

- Aldana Rendon , M. (2000). Reseña de "La era de la información, realidades y reflexiones sobre la globalización" de Manuel Castells. *Redalyc* , 199-200.
- Alonso Maria Bernardina, C. E. (2002). Teletrabajo y Salud: Un nuevo reto para la psicología . *Papeles del Psicólogo* , 1-6.
- Ángel Martínez Sánchez, M. P. (2006 ). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 229-262.
- Arribas Urrutia, A. (2007). El equilibrio personal y profesional como valor de la cultura corporativa. *Organicom*, 51-63.
- Arribas, U. A. (2000). *Teletrabajo y comunicación interna ¿Incompatibilidad?*
- Barassi, Ludovico. (1963). Tratado del Derecho del Trabajo. Editorial Alfa, Buenos Aires.
- Baumeister, R. F. y Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117 (3): 497-529.
- Brun, J. y Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens. Québec: CSST.
- Castells, Manuel (1998b). La era de la Información. Economía, sociedad y cultura. El poder de la Identidad. (Vol. 2). Madrid: Alianza Editorial.
- Cifre, Beas; Llorens. (2001). Teletrabajadores.com:la revolución de internet en los Recursos Humanos. *Universita Jaume*.
- Dávila Urreiztieta, S.C. y Rojas Vera, L. R. (2000) Organización virtual, identidad y gerencia. *Telos*, 2 (1): 93-106.
- espectador, E. (s.f.). Una mirada al teletrabajo. *El Espectador*.

Espectador, E. (s.f.). *www.elespectador.com*. Obtenido de

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/una-mirada-el-teletrabajo-articulo-450076>

Europea, U. (1999). *Carta europea para el teletrabajo* .

Ferreira Sequeda, M. (2006). LA PRECARIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA CIUDAD COMO UNA DE LAS NUEVAS FORMAS DE EMPOBRECIMIENTO EN COLOMBIA.

*Trabajo de Grado- Universidad Industrial de Santander*. Bucaramanga, Colombia.

Fundación Universia y ONCE . (2011). *El teletrabajo en la estrategia organizativa*. España .

Fromm, Erich. 2000. El miedo a la libertad. Barcelona: Paidós.

Gakkai, D. d. (11 de Diciembre de 1996). ¿Cuál es el significado del trabajo? *Koko Shimpō*.

Garcés, A. E. (2008). *Teletrabajo como medida de flexibilidad empresarial*. Navarra: Cámara Oficial de Comercio.

Íñiguez, Lupicinio (2001). Identidad: de lo personal a lo social. Un recorrido conceptual. En la constitución social de la subjetividad. Editorial Eduardo Crespo, 209 - 255.

Javier, Á. D. (1999). El trabajo a través de la Historia. *Cuaderno de materiales*.

Javier, E. O. (1997). *FILOSOFIA CONTEMPORANEA*. EDINUMEN .

Londoño B., Luis Alfonso (1968). Elton Mayo y las Relaciones Humanas: Estudio. Universidad Pontificia Bolivariana.

López Ramirez, O. (2010). Teletrabajo a domicilio: opción práctica para la gerencia moderna. *Ensayo*.

Martínez Mediano, C. (2014). Técnicas e Instrumentos de recogida y análisis de datos. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.

- Martínez Francisco, R. C. (2008 ). Teletrabajo: seguridad y salud sin importar la distancia, N° 45. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* .
- McKernan, J. (2001). Investigación - acción y currículum. Segunda edición. Ediciones Morata. Madrid.
- Melé, D. (2007). Ethics in Management: Exploring the Contribution of Mary Parker Follett. *International Journal of Public Administration*, 30 (4): 405-424.
- Ministerios de Trabajo, d. l. (s.f.). *El libro blanco del teletrabajo*.
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y Ministerio del Trabajo. Libro Blanco El ABC del Teletrabajo en Colombia Versión 3.0. 2014. Bogotá.
- Moulier-Boutang Yann. (2006). *De la esclavitud al trabajo asalariado. Economía histórica del trabajo asalariado*. Madrid: Akal S.A.
- Nardi, Henrique. 2006. Ética, trabajo y Subjetividad. Porto Alegre. Editorial UFRGS.
- Páramo, P (2008). La investigación en Ciencias Sociales: Técnicas de recolección de información. Universidad Piloto de Colombia. ISBN: 978-958-97976-4-8.
- Pérez de los Cobos, Francisco (1190). Nuevas Tecnologías y Subordinación. Valencia. Página 36.
- Rentería Pérez, E. (2009). Empleabilidad: Versiones e implicaciones Una lectura desde la Psicología Social . *Seminario Nacional de Investigadores en Psicología Organizacional y del Trabajo*. Valle : Universidad del Valle.
- Rodríguez Miguel-Colectivos, C. C. (s.f.). *Aproximación al teletrabajo- Negociación Colectiva y Sectores Emergentes*.
- Sayago, S. 2014. El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta moebio* 49: 1-10.



Sandoval, C. (1996). Investigación Cualitativa. Especialización en teoría, métodos y técnicas en investigación social. Bogotá.

Senado, S. (s.f.). *www.secretariasenado.gov.co*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley\\_1221\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1221_2008.html)

Sias, P., Krone, K. y Jablin, F. (2002). An ecological systems perspective on workplace relationships. En Knapp, M. y Daly J. (Editores). Handbook of interpersonal communication 3ra edición. 615-642. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sierra, E. M. (2011). *El contenido de la relación laboral en el teletrabajo* . Andalucía : Consejo Economico y social de Andalucía.

*Socialismosalle*. (s.f.). Obtenido de [http://www.socialismosalle.8m.com/El%20Trabajo\\_Segun\\_Engels.htm](http://www.socialismosalle.8m.com/El%20Trabajo_Segun_Engels.htm)

Tania, B. (2008). El trabajo visto desde una perspectiva social y juridica . *Revista Latinoamericana de Derecho Social* , 27-57.

Tic, M. d. (s.f.). *MinTic* . Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/index.php/teletrabajo2/iniciativa>

Thibault Aranda, Javier. (1998). Aspectos Jurídicos del Teletrabajo. Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales No. 11.

Trabajo, M. d. (s.f.). *mintrabajo* . Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad-mayo-decretos-2012/450-decreto-0884-del-20-de-enero-de-2012.html>

Vásquez Navarrete L (2005) Introducción a las técnicas cualitativas de Investigación Aplicada. Barcelona

Zubero, Imanol. 1998. El trabajo en la sociedad. Manual para la sociología del trabajo. País Vasco. Editorial Universidad del País Vasco

## **ANEXOS**

### **Entrevista Sujeto No. 1**

**Entrevistado:** Bueno tú me dices que esto es netamente académico

**Entrevistador:** Si, nos vamos a demorar yo creo que no más de 20 minutos, 15 minutos

**Entrevistado:** Te hago una pregunta, esto es para obtener la graduación de ustedes

**Entrevistador:** si es nuestra tesis de grado

**Entrevistado:** porque te digo, la persona que maneja todo el proyecto de teletrabajo está en Medellín, o sea si te entendí bien, ustedes están entrevistando a las personas que tele trabajamos.

**Entrevistador:** Correcto

**Entrevistado:** Ah listo, es que pensé que querían conocer, alcances del proyecto, pues detalles de cómo se implementó eso en el banco, porque el banco ve como buena iniciativa el tema de bajárselo a los empleados.

**Entrevistador:** No, digamos que más que la parte administrativa y jurídica que esa pues ya la tenemos más o menos, digamos que ya hay soporte, lo que queremos es la mirada y la opinión del teletrabajador, listo básicamente es eso. Entonces la pregunta inicial sería, bueno no nos hemos presentado todavía, entonces sumerce...

**Entrevistado:** Ah bueno, mi nombre es Jorge Sánchez, soy uno de los cuatro de los cinco gerentes de gestión humana que tiene el Banco a nivel de las regiones, el banco por el tamaño está dividido en regiones, lo que digamos yo atiendo aquí, de los 32 departamentos que tiene el país, 16 atendemos nosotros en todo lo de gestión humana, contratación

**Entrevistador:** Todo el proceso

**Entrevistado:** Todo el proceso está aquí, no atendemos ninguna oficina de Bogotá

**Entrevistador:** Ah ok

**Entrevistado:** pero nos movemos desde aquí hacia el resto de la geografía que tenemos, tenemos todos los Santanderes, Tolima, Huila, Casanare, el Amazonas, Boyacá, el Huila, Meta, yo tengo un mapa por aquí para mostrarte, para que también te ubiques tú, es este.

**Entrevistador:** Ah ok

**Entrevistado:** Lo que nosotros manejamos es lo que está en ese color tierra (señala en el mapa)

**Entrevistador:** Uy claro, es casi el 80%

**Entrevistado:** Exactamente, es más de la mitad del país, ¿porque estamos en Bogotá?, porque desde aquí nos movemos hacia el norte, sur, es más fácil, digamos que Bogotá concentra casi que toda la operación, entonces atendemos toda esa zona en temas de gestión humana.

**Entrevistador:** Ok, entonces cual es la modalidad de teletrabajo que desempeña

**Entrevistado:** Bueno, aquí hay varias modalidades pero el que yo manejo acá es el suplementario, entonces yo estoy dos días de la semana aquí y tres días en mi casa, trabajando desde la casa, o a veces no estoy ni aquí ni en la casa, sino que estoy viajando, pero aquí hay digamos que todas las modalidades están concentradas aquí, hay unos que son móviles que ellos no tiene sitio de desempeño de trabajo sino que están en cualquier punto donde se encuentre una oficina del banco o en cualquier punto se pueden conectar.

**Entrevistador:** Listo, entonces como para entrar entrar en materia, hay como dos grandes categorías con respecto a la entrevista, una es la relación con los jefes inmediatos y otra es la relación con los pares y la manera en como usted la percibe. Entonces con respecto al control que hacen los jefes inmediatos del trabajo que usted realiza, ¿Cuál es el cambio que ha percibido en la modalidad de teletrabajo?

**Entrevistado:** La verdad yo no he sentido ninguna diferencia, entre estar trabajando aquí, o estar en mi casa, por una razón, mi jefe está en Medellín, entonces digamos que a nivel de la relación con mi jefe eso sigue exactamente igual.

**Entrevistador:** Ok

**Entrevistado:** O sea si me necesita me localiza, si yo lo necesito lo llamo y conversamos pero no ha pasado nada, o sea de estar aquí a estar en mi casa teletrabajando la relación sigue siendo la misma , no ha tenido ninguna variación realmente, porque pues primero yo soy de los que considera que esto es un tema de confianza y ahí se basa la relación, y al él estar en Medellín, él no puede saber si estoy aquí o no en la oficina y tampoco si estoy en la casa o no, claro que él ya sabe que días estoy yo habitualmente trabajando en la casa, entonces por tratarse de un tema de confianza, creo que no hemos tenido ningún inconveniente .

**Entrevistador:** Listo, con respecto a las funciones que están asignadas a su cargo, ¿el cumplimiento se ve afectado?

**Entrevistado:** Para nada, antes por el contrario, yo gane, en términos de tiempo, gane mucho y es uno mucho más productivo estando desde la casa, yo no tengo pues interrupciones allá en mi casa de ningún tipo, mis hijos están en el colegio, yo me siento a las seis y media de la mañana, cuando los niños se han ido los ha recogido la ruta. De seis y media a doce estoy juiciosito ahí, salgo al gimnasio y vuelvo a las dos de la tarde, antes es uno mucho más productivo, se siente uno como con mayor tranquilidad, con mayor concentración, pues no es que aquí en la oficina no la tenga, pero aquí habitualmente hay muchas interrupciones, pero al contrario, creo que he sido mucho más productivo los días que estoy allá porque tengo espacios para estar más concentrado, para ir sacando cosas, etc., etc.

**Entrevistador:** ok muchas gracias, con respecto a no encontrarse presencialmente en la organización ¿siente que ha disminuido su necesidad de estar en contacto con los compañeros?

**Entrevistado:** No, porque cuando yo necesito tener alguna reunión pues con el equipo que tengo a cargo, yo pues como vengo dos días a la semana, en esos dos días y de hecho eso lo socializamos con todos los gerentes porque no somos los únicos, o sea no soy el único que teletrabaja, aquí tenemos más o menos unas seis personas que tienen rol de gerente y nos alineamos a eso, entonces la vicepresidenta organiza una reunión los días, si es presencial, nosotros venimos a la oficina, o sea hay la flexibilidad de poder venir y no necesariamente por ejemplo, yo cogí el lunes y el martes de estar en la oficina, pero si tengo que venir el miércoles pues yo vengo, o si debo venir el jueves yo vengo, o sea se maneja una flexibilidad en eso, entonces no he sentido pues como que el no estar físicamente afecte la relación o el acompañamiento al equipo, no.

**Entrevistador:** Listo, y con respecto a conflictos laborales, ¿se han presentado o no se han presentado?

**Entrevistado:** no, para nada, cuando hablas de conflicto ¿te refieres a qué exactamente?

**Entrevistador:** Ehh, me refiero por ejemplo a que no se envía la información, entonces por no haber enviado la información de pronto hubo un reproceso y se generó un malentendido

**Entrevistado:** No, no, no, la verdad digamos que los temas de informes y esas cosas, aquí están claramente definidas las fechas y ellos, por lo menos el equipo que yo tengo a cargo sabe cuándo se envían y han sido juiciosos, pero nunca hemos tenido un malentendido así, y de hecho cuando no se entregan en la fecha en que se señala, pues se negocia la nueva entrega.

**Entrevistador:** Una reprogramación, jeje

**Entrevistado:** Así es, así es

**Entrevistador:** Y cuando, digamos hay la oportunidad de estar en una integración o algo así, ¿sumerce percibe algún cambio en el trato?

**Entrevistado:** ¿Por estar en teletrabajo?, para nada, de hecho muy poca gente, eso se vuelve imperceptible, digamos la gente no siente si uno está en la oficina o si está en la casa, porque tú tienes toda la conectividad, tienes los accesos a los aplicativos del banco, tienes acceso pues obviamente a tu teléfono, entonces como las oficinas están fuera de Bogotá, para ellos si me timbran me consiguen en el teléfono, entonces ellos no sienten eso, ehh aquí en la oficina cuando yo estoy viajando y no vengo por ejemplo una semana que estoy viajando, de pronto si sienten “oiga no ha venido”, pero eso no ha afectado para nada.

**Entrevistador:** perfecto. Teniendo en cuenta que los días que está teletrabajando, está en el mismo lugar donde vive, ¿Cómo ha organizado su tiempo, para desarrollar las actividades de cada uno de estos ámbitos?

**Entrevistado:** Mira, yo digamos que me di cuenta que este es un tema de disciplina y trato de no mezclar el tiempo de trabajo, con el tiempo también de la familia, y uno sabe que uno le dedica mucho mayor tiempo al trabajo, obviamente por las responsabilidades que uno tiene y también por el gusto que le tiene uno al trabajo, a mí me gusta lo que hago, yo soy un apasionado por esto, entonces no le veo ninguna dificultad, entonces que hago: saco a los niños y yo a las seis y media ya tengo mi computador prendido, ahora tú dirás y ¿a qué hora desayuna? Normalmente a esa hora ya mi esposa le ha picado fruta a los niños, y tengo una empleada que llega también por ahí a las 8:00 entonces ella me pregunta si ya desayuné, me prepara alguna cosa muy rápida y como; entonces a las seis y media, me siento, a las 11 y 50 paro, porque voy al gimnasio a hacer ejercicio, entonces de 12 a 13:30 hago ejercicio, a la 13:30 me siento a almorzar y a las 2 de la tarde vuelvo e inicio, a veces me levanto a las 2, a recibir a la niña pequeña que tengo, entonces

bajo un momentico, la recibo y la dejo con la empleada, ella le las onces, la cambia. A las 5 y media de la tarde más o menos, yo ya estoy tratando de desconectarme y apago el computador, porque creo que el éxito de esto es el tema de la disciplina, nunca me he sentado a trabajar ni en pantuflas ni en chancas, yo me visto así tal cual como si estuviera en la oficina y procuro que el espacio del trabajo sea intocable y el espacio de la familia también, porque si eso no lo logro controlar o sea si lo logro manejar, digamos que ese tema no sería efectivo . Tampoco trabajo en pijama, ni desde la cama, además tengo un espacio físico, diseñado.

**Entrevistador:** similar a la oficina

**Entrevistado:** Al principio como la niña está tan pequeña, pues ella no identifica que su papá está trabajando, pero ya ella sabe, ya se acomodó también ella a tener a su papá unos días allá y que si yo estoy trabajando, ella si me va a pedir algo me hace alguna seña, porque a veces yo estoy hablando por teléfono, entonces trato de que ellos sean conscientes de que su papá, está ahí pero extra trabajando, entonces trato de que eso no se mezcle, porque creo que la disciplina es fundamental, el que esta teletrabajando y no lo maneje de esa forma, se le vuelve un problema.

**Entrevistador:** Ok listo, ¿Como persona siente que ha cambiado a partir del teletrabajo?

**Entrevistado:** En qué sentido?

**Entrevistador:** Umm por ejemplo, sus motivaciones, la percepción hacía el trabajo.

**Entrevistado:** No, lo que encuentro son oportunidades muy valiosas en el tema, te decía que la productividad es mucho mayor porque así lo siento yo, mayor concentración, mayor tiempo para compartir con la familia también; menos contaminación, también contribuye uno, al no tener que sacar su carro, ahorro en la parte económica, porque cuando vengo acá, hay que pagar gasolina, hay que pagar parqueadero, comida; entonces cuando estoy en la casa, pues desayuno, almuerzo y como allá.

Para mí ha sido más ganancia que otra cosa y tiene un impacto social enorme en temas ambientales, en cómo se contribuye de manera directa con el tema de la emisión de gases.

**Entrevistador:** ¿Y qué dice la familia?

**Entrevistado:** Están contentos, porque de alguna manera ya se comparten otros espacios, a veces yo ya tengo tiempo de ponerme a revisarle la tarea a la niña, que antes no lo hacía, yo salía de aquí cinco y media, seis de la tarde, llegaba a mi casa siete y media, ocho, ya estaba durmiendo, entonces ahora ella me pregunta algo de una tarea yo puedo asesorarla, lo mismo a mi hijo que tiene once años, y es poder involucrarse también en eso, a pesar de que mi esposa y yo trabajamos ya tenemos ese espaciecito, así sea media hora una hora que le podamos dedicar, entonces ellos están contentos, lo que a veces me dicen es como tengo que estar más acá que estar allá me reclaman porque se acostumbran, pero no, es más ganancia.

**Entrevistador:** Ok listo ¿Con que condiciones laborales cuenta ahora, que no poseía antes de ser teletrabajador?

**Entrevistado:** Tengo las mismas, porque me asignaron escritorio, silla, todas las herramientas que necesito las tengo allá, y las tengo aquí, uno no siente eso, ningún tipo de cambio, de hecho para ser asignado como teletrabajador realizan entrevista, miran condiciones físicas.

**Entrevistador:** Listo, la última pregunta es ¿Ha tenido que realizar cambios en sus hábitos para realizar las labores?

**Entrevistado:** ¿Hábitos cómo cuáles?

**Entrevistador:** madrugar más

**Entrevistado:** si yo quisiera no tendría que madrugar tanto, pero como veo la disciplina el éxito de esto, no he tenido que hacer, a la misma hora que me levantaba antes, lo que si he ganado es sentarme desde muy temprano a trabajar.



**Entrevistador:** Claro, rinde más... Ok listo, eso es todo muchísimas gracias

## **Entrevista Sujeto No. 2**

**Entrevistador:** ¿Crees tú que, el teletrabajo ha cambiado la manera en que tu jefe inmediato, le hace Seguimiento a tus actividades?

**Entrevistado:** Si señora, bastante.

**Entrevistador:** OK. ¿En qué sentido?

**Entrevistado:** Por qué, bueno quiero... no sé, si será por el trabajo, por el teletrabajo o por algunas Circunstancias personales en mi vida.

**Entrevistador:** Si.

**Entrevistado:** Pero digamos q ahora no se me tiene tanto en cuenta como antes

**Entrevistador:** Ahhh ok. Y percibes que ha cambiado la relación con el jefe inmediato, eehh... con respecto a otra modalidad que tenías antes.

**Entrevistado:** No, no. Sino solamente es eso, ¿me entiendes?

**Entrevistador:** Si

**Entrevistado:** Es que veo que si.... Ahora que estoy trabajando aquí en la casa de alguna manera sí... lo que si se ha hecho evidente es que frente a la... como te explicara. Frente al trabajo como tal.. ¿Me entiendes?.

**Entrevistador:** Si.

**Entrevistado:** No, no...ehh... como que se me ha dejado un poco más de lado, ahora, yo .....quiero explicar.....Yo, en el área en que yo estoy nosotros manejamos acciones

administrativas sancionatorias, eso digamos que es, eso es.. Es hummm, como te explicara, es como el mismo trabajo siempre, si. No es...

**Entrevistador:** Ósea, operativo

**Entrevistado:** No

**Entrevistador:** Repetitivo

**Entrevistado:** Es lo mismo, es lo mismo, sí. Entonces, pero lo que si me he dado cuenta es que digamos que, que, por ejemplo... ehh, ehh, nosotros optamos hacer reuniones, eehhh... reuniones por teléfono, si, teleconferencias, ya pues los que tienen por ejemplo software para eso, si.

**Entrevistador:** Ujum

**Entrevistado:** ehh ya hay, por ejemplo se toman decisiones que ehh.... Ehh mientras están todos reunidos se toman unas decisiones, a mi después me se las comunican, es frente a eso me entiendes?

**Entrevistador:** Si señora, la entiendo, ok, listo. Ehh ¿Y eso ha afectado el cumplimiento de las funciones que sumerce tiene asignadas?

**Entrevistado:** Para nada, no, no, no, para nada, para nada.

**Entrevistador:** Listo. Es decir....

**Entrevistado:** Esto tiene que ver con el... con el desempeño, que... si me entiendes?, con mi desempeño.

**Entrevistador:** Exacto

**Entrevistado:** No puedes, mejor dicho yo no me puedo dejarme asustar por eso.

**Entrevistador:** Claro que sí. Listo, bien. El hecho de que sumerce no se encuentre presencialmente en la organización, ah disminuido la necesidad que tiene de estar en contacto con sus compañeros?

**Entrevistado:** Ehh... no te entendí nada, se perdió, otra vez esta como entrecortado.

**Entrevistador:** Listo, te preguntaba que si el hecho de que sumerce no se encuentre presencialmente en la organización ha disminuido la necesidad que tiene de estar en contacto con sus compañeros?

**Entrevistado:** Haber, yo te voy a comentar una cosa, el teletrabajo es muy bueno.

**Entrevistador:** Si

**Entrevistado:** Es muy bueno, incluso yo siempre había dicho que no hay necesidad de tu desplazarte una cantidad de tiempo, donde llegas estrazada a la oficina, para hacer un trabajo que tú puedes hacer en tu casa.

**Entrevistador:** Ujum... Alo..... Alo... Alo.

**Entrevistado:** Bueno no importa cuánto nos demoremos, lo importante es acabar

**Entrevistador:** Listo, dale, hay otra vez estoy en línea.

**Entrevistado:** Ujum

**Entrevistador:** Entonces, ehh, sumerce percibe algún cambio, considera que han surgido conflictos laborales desde que está en esta modalidad? O no?

**Entrevistado:** No, realmente no, se presentó una situación, pero era mientras yo estaba allá, sí. Y fue muy fácil mi decisión.

**Entrevistador:** Si

**Entrevistado:** Entonces yo hay tome una decisión frente a todos mis compañeros, pero fue mientras estaba yo allá, que si se ha presentado algo diferente, No! Hay bueno, quiero decirles y también aclarar una cosa, lo que pasa es que los abogados que hay ahorita son nuevos, yo realmente no los conozco mucho, conozco a uno no más.

**Entrevistador:** Sí.

**Entrevistado:** Todos los abogados que llegaron ahorita ya son nuevos. Yo no los conozco. Me entiendes?

**Entrevistador:** Si

**Entrevistado:** Realmente pues es eso, no los conozco.

**Entrevistador:** Ya.

**Entrevistado:** Pues yo tengo que ir a reuniones de todas maneras con el jefe de seguimiento. Entonces pero cuando yo voy allá pues buenos días buenas tardes y hasta luego, pues por que no y la verdad o me interesa. Sí, no me interesa.

**Entrevistador:** Y cuando sumerce se encuentra personalmente con sus compañeros de trabajo con los que si conoce. Percibe algún cambio en el trato que ellos le dan.

**Entrevistado:** No, no señora.

**Entrevistador:** Se me olvido preguntarle cual es la modalidad exactamente de teletrabajo que tiene suplementario, móvil.

**Entrevistado:** No tengo ni idea que será lo que me está preguntando, a que te refieres con eso.

**Entrevistador:** he por ejemplo me refiero a suplementario es que tú vas por ejemplo a la oficina 2 días y en tu casa trabajas tres días.

**Entrevistado:** haa, no, no siempre

**Entrevistador:** o todo el tiempo.

**Entrevistado:** todo el tiempo si señora.

**Entrevistador:** ok.

**Entrevistado:** yo voy a la oficina pero no para trabajar allá si no para reunión de seguimiento, Haber quiero, pera, cuando yo voy a la oficina es para reunión de seguimiento y permanezco todo el día allá, me entiende?

**Entrevistador:** Si.

**Entrevistado:** yo hago varias cosas lo que sea pero generalmente yo trabajo es aquí en mi casa.

**Entrevistador:** Claro que sí. Perfecto. He. Considera que ha influido en la organización de sus actividades personales y laborales el teletrabajo.

**Entrevistado:** No entiendo la pregunta.

**Entrevistador:** Es decir como considera que ha influido esa modalidad en la, en el orden que le da a las actividades.

**Entrevistado:** ha bueno te lo voy a decir, para mí el teletrabajo como te decía antes, es muy bueno es que es excelente, en muchas partes ya en Estados Unidos en Europa la **Entrevistador:** Si señora.

**Entrevistado:** Esto es excelente por que como te informaba, mira, yo estoy aproximadamente, por la mañana es aproximadamente en la mañana me queda más o menos a una hora

**Entrevistador:** Si

**Entrevistado:** La tarde hora y media

**Entrevistador:** Si

**Entrevistado:** Entonces cuando tú sales estas gastando tres horas de tu vida en un trancón eso a mí me parece terrible.

**Entrevistador:** Si

**Entrevistado:** terrible y sobre todo por la mañana me entiendes. Que tú llegas, yo realmente llegaba estresada a la oficina. Por qué el motociclista, el ciclista, el taxista.

**Entrevistador:** Umju.

**Entrevistado:** Es complicado.

**Entrevistador:** Si

**Entrevistado:** En cambio aquí es muy bueno haber aquí hay otras cosas si este año si ha estado muy muy suave, pero cuando yo comencé la modalidad de teletrabajo pues era una cosa nueva realmente en mi departamento. Entonces hay unas cosas si no quiero aclarar no era porque la jefe me lo impusiera, yo me lo imponía, ay hay un problema es que no sabes medir el tiempo entiendes?

**Entrevistador:** Sí.

**Entrevistado:** entonces yo pasaba nueve, diez, once de la mañana perdón de la noche porque yo quería sacar cosas más rápido.

**Entrevistador:** claro.

**Entrevistado:** no es que ella me estuviera diciendo es que me lo tiene que mandar a las diez de la noche, a las once de la noche, a la una de la mañana o a las dos no, era porque yo quería sacar las cosas más rápido.

**Entrevistador:** Si correcto.

**Entrevistado:** Entonces esas son las cosas malas que tú de pronto pues como estas en la casa no tienes que coger bus ni nada por el estilo entonces de pronto pierdes. Y pues digamos en el caso mío, eso es en el caso mío porque yo no tengo hijos me entiendes?

**Entrevistador:** ujum.

**Entrevistado:** Seguramente si yo tuviera hijos, efectivamente a las cinco en punto cerraría el computador y me dedicaría a otra cosa.

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistado:** Pero en el caso mío pues como no tengo hijos por eso te dijo accedí a accedí esto.

**Entrevistador:** Sí.

**Entrevistado:** eh hh entonces esa era la única falla.

**Entrevistador:** Y entonces como organizo el tiempo para que pudiera conciliar como esas dos partes.

**Entrevistado:** no, porque aprendí que tengo que manejar mi tiempo, lo que alcanzo a hacer en el día, haber. El teletrabajo tiene como unas reglas me entiendes?

**Entrevistador:** Si

**Entrevistado:** entonces de todas maneras yo, he, cumplía con el horario de trabajo común y corriente. Yo me conectaba, he, y voy mandando las cosas que me están pidiendo, lo que sea y así, he he.... Cuando hay cosas que son muy urgentes como cuando estaba en la oficina, a veces uno tenía que quedarse Oficina a veces uno tenía que quedarse más del horario de trabajo lo mismo es aquí.

**Entrevistador:** ujum.

**Entrevistado:** si yo sé que tengo que sacar cosas que son muy importantes entonces me demoro un poquito más.

**Entrevistador:** claro, Ok listo. Cuando he hacen digamos actividades en la organización. He.

**Entrevistado:** todo todo yo no puedo participar si hacen actividades allá en la oficina yo no tengo como participar.

**Entrevistador:** ujum.

**Entrevistado:** por ejemplo como esto. Cosas como esto y eso si me interesaría he, yo de todas maneras yo ya puse he. Presente como la inquietud que tenía por decir algo yo no sé si tú sabes de acuerdo a lo que están mandando mensajes, de que van a hacer tipos de capacitaciones por ejemplo del consumidor financiero me manda decir que es de interés para todos, entonces van a hacerlo en el aula del primer piso, ahí yo puedo participar, Me entiendes?.

**Entrevistador:** Si

**Entrevistado:** Eso sería lo que a mí me interesaría realmente, cosas como la fiesta de fin de año, cosas de esas, eso a mí no me interesa.

**Entrevistador:** Ujum

**Entrevistado:** Eso a mí no me interesa, nunca, mientras estuve en la oficina no participe y pues ahora tampoco, pero si para mi es importante por ejemplo las capacitaciones que hagan, para mí que hagan haya en la oficina porque pues yo te cuento por ejemplo, una ehhh, tú sabes con la externado hay convenio, yo a la externado no puedo ir, no puedo porque son solo escaleras, jeje jeje, entonces yo no puedo ir, pero pues evidentemente yo no participo en ninguna actividad, te voy a poner otro ejemplo, en la oficina se celebran los cumpleaños

**Entrevistador:** Ujum

**Entrevistado:** A final de mes se celebran los cumpleaños de tres personas que cumplieron en el mes, se celebran a final de mes, yo no, yo no voy a nada

**Entrevistador:** Ok

**Entrevistado:** Yo no participo en nada

**Entrevistador:** Listo, con Respecto a Sandra como persona, considera que ha cambiado a partir del teletrabajo?

**Entrevistado:** claro....aaahhh....eehhh, bueno, yo creo que sí, yo creo que si en la medida en que yo, lo que te explicaba ahora, me entiendes, ósea, el no perder tanto tiempo en el transporte para mí eso ha sido una ganancia.

**Entrevistador:** Ujum

**Entrevistado:** De resto nooo, no más, bueno, de pronto que yo perciba no, que yo lo perciba, ¿me entiendes?.

**Entrevistador:** ujum



**Entrevistado:** Pero si mis familiares si me dicen que de pronto me eh encerrado como mas

**Entrevistador:** Ujum

**Entrevistado:** A ellos les preocupa mucho eso, me entiendes

**Entrevistador:** Si

**Entrevistado:** Porque realmente, yo te soy sincera, yo no salgo de mi casa

**Entrevistador:** Ujum

**Entrevistado:** Ni siquiera los fines de semana con eso te digo todo, Entonces pienso que de pronto yo me estoy volviendo muy, como es que se llaman estas personas que....

**Entrevistador:** Ermitaña, algo así

**Entrevistado:** Perdón

**Entrevistador:** Ermitaña

**Entrevistado:** Ermitaña...pero yo no lo siento,

**Entrevistador:** ujum

**Entrevistado:** entonces me dicen que sienten algún cambio en mí, que a veces estoy como muy irascible, vez

**Martha:** Ujum

**Entrevistado:** pero yo no lo siento, entonces, no lo siento realmente, para mi es una delicia trabajar en la casa, créeme que yo me siento feliz. Feliz de estar trabajando acá.

**Entrevistador:** Listo, Y con qué condiciones laborales sumerce cuenta ahora que no poseía antes de ser tele trabajadora?

**Entrevistado:** No, noo, nooo, ninguna diferentes. No sé, no sé cómo a que te refieres.

**Entrevistador:** De pronto, a tenido más beneficios, en términos de ahh, no sé, por ejemplo bonificaciones, o de pronto el horario ah cambiado, más facilidad, ok

**Entrevistado:** A ver si vamos a mirar condiciones más bien el horario si ha cambiado, porque yo me he puesto más horario, me entiendes

**Entrevistador:** Ujum

**Entrevistado:** Pero de resto, no. No

**Entrevistador:** Sigue, sigue conservando los mismos

**Entrevistado:** La única ventaja que yo veo con respecto a las otras personas es que a mí me dieron un computador, porque el computador que yo tenía que era mío de mi propiedad estaba fallando la conexión, haber para poder yo trabajar yo te cuento yo estoy conectada a un programa que se llama la DPN, ese es un programa que es internacional

**Entrevistador:** siiii

**Entrevistado:** estoy trabajando con el computador de la oficina, ya no estoy trabajando en el computador de acá,

**Entrevistador:** Ujum

**Entrevistado:** Yo me conecto, pero, hubo una época en que tuve mucho problema tuve mucho problema, entonces, aquí la única situación si quieres llamarla beneficio, es no sé, en la medida en que es que me dieron un computador

**Entrevistador:** ujum

**Entrevistado:** Pero eventualmente digamos como beneficio sí, pero a los otros compañeros les toco comprar un computador, a mí no, pero eventualmente otros beneficios a mí no me han dado porque yo tengo que responder por ese computador

**Entrevistador:** Claro que sí. Ok, en términos de condiciones laborales no variaron

**Entrevistado:** para nada, para nada

**Entrevistador:** prestaciones, ok, listo. Y en términos de hábitos ha tenido que de pronto hacer algunos cambios

**Entrevistado:** no, todo es igual

**Entrevistador:** Perfecto

**Entrevistado:** todo es igual mi niña

**Entrevistador:** listo, bueno pues yo creería que ya con esto pues finalizamos

**Entrevistado:** Bueno. Tú sabes que hay otras compañeras más están en teletrabajo

**Entrevistador:** Pues creo que como otras dos personas pero estamos en la labor de contactarnos con ellas.

**Entrevistado:** porque bueno, yo te sugeriría, eso porque, porque somos como diferentes estilos de vida, me entiendes

**Entrevistador:** Claro que si

**Entrevistado:** Yo tengo una compañera por ejemplo, te digo la verdad ella tiene dos hijos

**Entrevistador:** ujum

**Entrevistado:** entonces, ella te va a dar unas respuestas totalmente diferente que las mías

**Entrevistador:** Claro

**Entrevistado:** Que además los niños de ella son pequeños, como tu concientizas a los niños de que mama está trabajando en la casa

**Entrevistador:** ujum

**Entrevistado:** ¿Me entiendes?

**Entrevistador:** Claro q si

**Entrevistado:** Entonces eso sería bueno, en cambio hay otra que es ..., bueno ... hasta donde yo se no tiene niños, pero sería interesante que hablaras con ....

**Entrevistador:** Si, igual....

**Entrevistado:** Yo estoy convencida que las respuestas de ellas son totalmente diferentes a las mías, exceptuando que ella vive pues totalmente feliz..... la verdad lo que te digo trabajar en la casa es muy rico

**Entrevistador:** que chévere

**Entrevistado:** trabajar en la casa es rico, tu no sientes como que te hace falta la oficina, no, o por lo menos yo te lo digo a mí no me hace falta la oficina

**Entrevistador:** ok, listo, muchísimas gracias por tu tiempo y tu colaboración, hasta luego.

### **Entrevista Sujeto No. 3**

**Entrevistado:** Alo

**Entrevistador:** Doctora nuevamente con Martha.

**Entrevistado:** Hola, ¿me recuerdas tu nombre?

**Entrevistador:** Martha Rivera, Martha Lucía Rivera

**Entrevistado:** Hola Martha. Bueno aquí estoy lista para que le hagamos.

**Entrevistador:** Listo. Entonces básicamente la entrevista dura más o menos entre 15 y 20 minutos, no es tan larga. ¿Bueno?.

**Entrevistado:** Ok

**Entrevistador:** Entonces la idea es que le voy a hacer algunas preguntas respecto a la modalidad de teletrabajo que está realizando y otras cosas que nos interesa saber desde nuestra tesis. ¿Listo?.

**Entrevistado:** Ok

**Entrevistador:** Muchísimas gracias en primer lugar por su colaboración. Entonces, en primer lugar nos gustaría saber si sumerce considera que el teletrabajo ha cambiado el seguimiento que su jefe inmediato realiza a las actividades que usted realiza.

**Entrevistado:** Pues yo creería que ha mejorado el seguimiento porque es que el mismo sistema que maneja mi jefe, que es todo materializado y ya no hay trámites en papel y todo es por internet, pues entra uno a un escritorio virtual y se adelantan los trámites, ósea que uno al llevar el registro y todo lo tiene a la mano. Eso pues facilita incluso la medición del trabajo. En ese sentido a mí me ha mejorado puesto que la entidad donde yo trabajo todo el mundo ya tiene el sistema adaptado de esa forma.

**Entrevistador:** Claro. ok. Y sumerce considera que ha percibido algún cambio en la relación con su jefe inmediato, con respecto de pronto a otra modalidad de teletrabajo que ya haya, perdón de trabajo que ya haya realizado antes?.

**Entrevistado:** Pues eso hace que yo sea más independiente y tenga mayor responsabilidad, porque como yo no tengo contacto con mi jefe para efecto de mis trámites, porque como yo tengo firma , entonces mi jefe no tiene que corregir mi trabajo.

**Entrevistador:** Ahhh ok.

**Entrevistado:** Entonces básicamente son unas instrucciones generales que se especifican cada vez que se concertan objetivos o se emiten calificaciones que son semestrales. Pero de resto son cosas muy puntuales. Yo en ese sentido, pues incluso estar tan lejos de mi trabajo hace que yo esté más tranquila y menos estresada, ¡no!.

**Entrevistador:** Pero, ¿en términos de relación con él sigue siendo la misma?

**Entrevistado:** La relación incluso ha mejorado, ¿sí?. Porque yo no tuve, es una mujer, yo no la tuve antes como jefe, antes de venir a trabajar en teletrabajo, ella llegó estando yo ya en

teletrabajo, pero pues digamos que en algunos momentos, puede que por su temperamento, ella es una persona estresada, se estresa muy fácil y entonces el hecho de que la relación ha mejorado, pues yo siento que la relación en jefe inmediato mejora en la medida en que casi no hay contacto.

**Entrevistador:** Ok, listo. Y considera que se ha afectado el cumplimiento de las funciones que están asignadas a su cargo con la modalidad, o al contrario?

**Entrevistado:** No para nada, al contrario. En mi caso yo siento que por ser una persona que tiene bajo su dominio cierta cantidad de trámites y yo soy responsable de ellos como tal porque los impulso, los firmo, los finalizo, eso quiere decir que me vuelco como más responsable ¡no!, más pendiente de mi trabajo.

**Entrevistador:** Listo, bueno. Con respecto al hecho de que no se encuentre presencialmente en la organización, ¿considera que ha disminuido la necesidad de estar en contacto con los compañeros para la ejecución del trabajo?

**Entrevistado:** Pues mira yo llevo cuatro años aquí en mi casa trabajando, y yo siento que al principio me costó mucho trabajo, los dos primeros años, ni se diga el primer año o el primer semestre yo sentía claustrofobia. Pero el ser humano se acostumbra a todo y más si hay necesidad por cuestión de salud, porque yo llegué por cuestión de salud. Entonces si me hace falta compartir con la gente, pero comparto esporádicamente para cumpleaños o reuniones. Obviamente hace falta siempre compartir con una persona, entonces, que me hacen falta los compañeros sí, pero uno puede reemplazar eso con una llamada telefónica, o de pronto comparte en el sitio en donde uno esta y eso se supera ¿Si?.

**Entrevistador:** Ok. Y cuando tiene la oportunidad de encontrarse con ellos personalmente ¿percibe algún cambio en el trato que le otorgan?

**Entrevistado:** Pues siento que son como más amistosos porque como no lo están viendo a uno todo el tiempo, como que están más interesados en saber cómo esta uno y como van sus cosas ¿no?.

**Entrevistador:** Ok. Listo. Con respecto a las actividades personales y laborales ¿Cómo considera que ha influido el teletrabajo en la organización de esas actividades?

**Entrevistado:** Vuelve y me repites por favor la pregunta.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera que ha influido el teletrabajo en la organización de sus actividades personales y laborales?

**Entrevistado:** Pues yo administro mi tiempo y pues eso permite que yo, pues dentro de un horario que se me tiene fijado, más que todo por disponibilidad en caso de que me necesiten, pero yo igual, puedo organizar mis actividades personales de forma más práctica, porque eso me permite en un momento dado estar pendiente del trabajo y atender otra cosa simultáneamente, personal, sin que me tenga que movilizar ¿no?.

**Entrevistador:** Claro, claro. Ósea que le ha facilitado la organización de las dos partes.

**Entrevistado:** Me ha facilitado en cierta forma, bastante porque es que estar dentro de un solo sitio y tener que estar en sólo ese sitio pues eso implica tener que estar pidiendo permiso. Yo lo veo a veces más por el resultado que yo presento que por el tiempo que pueda estar yo sentada en un puesto ¿no?.

**Entrevistador:** Exactamente. Si es cierto. Y teniendo en cuenta que el trabajo y el domicilio están en el mismo lugar ¿Cómo organiza el tiempo para que pueda desarrollar las actividades de cada uno de los dos aspectos?

**Entrevistado:** Pues mira lo que pasa es que mi situación es especial. Porque yo tengo un problema de salud. Entonces no podemos decir que yo doy la típica ama de casa, que tengo que

atender esposo e hijos y hacer cosas del hogar. Yo soy soltera, no estoy casada, no tengo hijos y las labores del hogar realmente no las realizo yo. Entonces ya lo que son labores de la casa no es un problema para mí. Es más el tiempo que yo le puedo dedicar a mi rehabilitación, entonces en ese orden de ideas puedo hacer parones y puedo me puedo dedicar a hacer ejercicio un poco, a hacer un poco de rehabilitación, y eso me facilita mucho la vida y eso está permitiendo que yo me mejore.

**Entrevistador:** Ahhh que bien. Sumerce ¿ha sentido exclusión de las actividades que realiza la organización por el hecho de que no está presencialmente en las instalaciones?

**Entrevistado:** Pues exclusión no porque ese tipo de cosas se circularían por correo electrónico a todo el mundo. Lo que pasa es que más bien se les olvida que hay personas que no pueden acceder directamente a ciertas actividades que se hacen allá. Entonces yo averiguo si son indispensables o no y de pronto según el tema pues voy hasta allá. Pero en cierta forma si porque las actividades están pensadas para las personas que están físicamente en el lugar, entonces no tienen en cuenta mucho a los que están por fuera.

**Entrevistador:** Ok. Y con respecto a eso ¿Siente que de pronto se han presentado conflictos con compañeros de trabajo, con la modalidad?

**Entrevistado:** No, yo no me he sentido exclusión o sentir conflicto con alguien por esa situación, no. Pero a veces como que si pierden de vista que hay que tener en cuenta la opinión de las personas que están afuera, ósea no están utilizando los medios que permite la tecnología por ejemplo para hacer videoconferencias. Porque todo lo hacen con base en lo tradicional, que son reuniones presenciales. Yo a veces asisto, a veces no, pero deberían implementarse ese tipo de tecnologías por que la entidad lo puede hacer, tiene la capacidad de hacerlo, entonces en ese sentido sería bueno que empezaran a implementar eso porque incluso hay gente que tiene que



salir por viajes, o porque están simultáneamente en un despacho en donde no puede acceder hasta la otra sala o lo que fuera ¿no?.

**Entrevistador:** Exactamente, sería como una recomendación.

**Entrevistado:** Ujum

**Entrevistador:** Como persona ¿Ana María siente que ha cambiado a partir del teletrabajo?

**Entrevistado:** Pues yo pienso que de pronto no cambiado como persona, sino que me he adaptado a las circunstancias. El ser humano es un ser que puede adaptarse a situaciones complejas y difíciles y no necesariamente tener que apartarse del trabajo. Al contrario el permitirme que a mí me dejen trabajar de esta forma hace que me sienta como útil y que no estoy como a un lado por mi cuestión de salud, sino que soy un apoyo importante. Lo púnico es que uno en la primera etapa de este tiempo que le digo, que son cuatro años, al principio si se siente uno raro, porque mientras uno no se habitúa, o conoce como funciona, o se da cuenta que si va a ser algo positivo, pues puede ser algo estresante. Pero en este momento yo me siento como más tranquila, porque incluso me permite concentrarme más, permite que yo sea más eficiente y más eficaz. En menos tiempo hago a veces las cosas que si estuviera presencialmente, porque la gente te hace la visita, porque hay llamadas, porque hay otros distractores, el mismo jefe te puede llamar muchas veces. En cambio uno aquí, haciendo un trabajo específico, se concentra tanto que le rinde mucho y pues eso es bueno.

**Entrevistador:** Ok. Entonces ¿podríamos decir que la experiencia al integrar actividades laborales con familiares y personales ha sido positiva?

**Entrevistado:** Si. De pronto uno se aísla. El hecho que uno se aíse o no lo vean, porque uno no se está aislado, simplemente es que está ubicado en otra parte, va cortando un poco esa cotidianidad con la gente. Pero para mí ha sido positivo porque vale más el proceso de

rehabilitación que te cuento, porque como hay que escoger pues escogí trabajar por ahora acá, y uno se adapta porque pues para mí es prioritario mi salud.

**Entrevistador:** Claro que sí. Y pensando ya con respecto a las condiciones laborales, ¿con cuáles cuenta ahora que no poseía antes de estar tele trabajando?

**Entrevistado:** No, básicamente el poder desarrollar el trabajo en mi casa, lo único es que tal, y eso si es no se ha podido adaptar realmente el puesto del trabajo como tal y eso si es una falencia de la entidad, cosa que se ha esperado de parte de ellos, han tenido una idea de hacerlo pero pues no ha sido tan fácil esa parte de implementarlo realmente como puesto de trabajo y todo, ósea físicamente con silla, computador y todo lo demás. Se me ha facilitado un portátil pero eso no es suficiente. Entonces pues yo lo he hecho por mí misma.

**Entrevistador:** Uju. Exactamente. Y con respecto a los hábitos ¿ha tenido que realizar cambios en ellos para realizar las funciones a su cargo?

**Entrevistado:** No, son los mismo hábitos o cualidades o requisitos que uno debe tener si lo estuviera realizando físicamente en el mismo lugar, porque, pues yo soy abogada y prácticamente lo que se ha cambiado de pronto es algunos temas, porque se me asigna firma, entonces yo puedo sacar esos trámites, en caso contrario ya son otros trámites que firma mi jefe, que son revisados por ella. Yo pienso que es más falta de cultura o adaptación de las entidades o de los demás compañeros partícipes porque si uno se da cuenta viene a ser lo mismo que uno hace allá, lo que pasa es que no está físicamente.

**Entrevistador:** Exactamente. La modalidad que tiene es completa si? O ¿algunos días va a la oficina?

**Entrevistado:** No, es completa. Yo no tengo ahorita obligación de ir entre semana. Pero cuando se requiere alguna reunión especial si voy. Pero en lo general es que yo permanezco aquí

**Entrevistador:** Y ¿siente que su sentido de pertenencia hacia la organización ha cambiado?

**Entrevistado:** No, porque como te digo yo tengo firma, termino yo misma revisando mi trabajo, tengo tanta pertenencia que en mi cabeza esta una responsabilidad muy grande.

**Entrevistador:** Ok. Listo doctora. Pues digamos que ya finalizamos la entrevista. Muchísimas gracias por habernos concedido este espacio. Sabemos pues que no es fácil.

**Entrevistado:** Ok. Con mucho gusto.

#### **Entrevista Sujeto No. 4**

**Entrevistador:** Como estas, ¿cómo te va?

**Entrevistado:** Hola

**Entrevistador:** Listo, mira no nos vamos a demorar más de quince minuticos en la entrevista

**Entrevistado:** ok

**Entrevistador:** Pues básicamente lo que queremos saber es como tu percepción de estar trabajando desde la casa, ¿sí?, entonces es como eso, ¿listo?

**Entrevistado:** si

**Entrevistador:** Entonces mira, inicialmente nos gustaría en que modalidades estas trabajando, es decir ¿todos los días trabajas en la casa, algunos días vas a la oficina?

**Entrevistado:** La mayoría de los días es en la casa

**Entrevistador:** Perfecto o sea que podríamos decir que es trabajo tiempo completo desde la casa.

**Entrevistado:** Exacto

**Entrevistador:** Listo, ¿usted considera Carlos que ha cambiado el seguimiento que realiza su jefe al trabajo, con esta modalidad, o sigue siendo igual?

**Entrevistado:** No, de hecho es mucho mejor, ah bueno ¿no lo tengo que explicar?

**Entrevistador:** Si, si por favor

**Entrevistado:** Porque es que cuando tu trabajas de esa manera, no se está cumpliendo un horario sino que se están cumpliendo resultados, cada vez que te mandan a ti un proyecto, pues lo que necesitan es que tu parte se haga lo más rápido posible y de la mejor manera posible, por eso tienes tu propio espacio en tu casa, se supone que no hay quien te moleste, tienes tus comodidades, si?

**Entrevistador:** Ok

**Entrevistado:** Y pues eso sí, el tema de las horas extras, ya se toman después de las seis de la tarde, si te tienes que quedar en un proyecto después de esa hora, o sea si tu utilizaste todo el día para cosas personales y al final del día tienes que entregar algo y vas a utilizar la noche, pues bueno ya es cuestión tuya, eso no te lo van a pagar.

**Entrevistador:** Ya es tu decisión, ok

**Entrevistado:** Exacto

**Entrevistador:** Y con respecto a la relación que se mantiene con el Jefe inmediato, ¿Ha percibido algún cambio?

**Entrevistado:** ehh, de hecho una mejoría, porque pues ya es mucho más profesional, no se están tomando temas personales, o sea es mucho más profesional el tema, si?, se limita exacta y únicamente a lo laboral.

**Entrevistador:** Ok. El hecho de que no se encuentre permanentemente en la Organización, ¿Ha disminuido la necesidad de estar en contacto con sus compañeros, para realizar las actividades?

**Entrevistado:** No, no porque es que se supone que tú, se tiene una organización en la empresa a través de medios electrónicos, existe un correo para todo el mundo, todos los que estén conectados o no conectados, tu mandas un correo, esperas a que te lo lean o tú haces un pin y esperas que la persona te conteste, o sea con eso es suficiente. Muy distinto a que no, estoy en la oficina y es ese mano no ha llegado, entonces “ahora yo que hago”, entonces es muchísimo mejor.

**Entrevistador:** ok si es cierto, y con respecto a cuándo se encuentra con ellos personalmente, ¿ha cambiado el trato o sigue siendo el mismo?

**Entrevistado:** No, de hecho uno apenas se ve con los compañeros lo único que hay es risas, porque de lo primero que se acuerdan es de chicharrones en los proyectos, o que me hizo esperar mucho, cosas así.

**Entrevistador:** Ok, bien y con respecto a conflictos siente que han disminuido, aumentado, con los compañeros.

**Entrevistado:** nada prácticamente, porque que te tiene que dar un Gerente de Producto o un Gerente de Proyectos, es quien te asigna las cosas si?, si ya hay algo en lo cual yo estoy trabajando y otro también está trabajando paralelamente el Gerente de Proyectos es el encargado como de bueno, mediar.

**Entrevistador:** Listo Carlos, con respecto a la organización de las actividades personales y laborales, ¿Cómo ha influido el teletrabajo en esa organización?

**Entrevistado:** Pues es como te decía ahorita, cada quien maneja su tiempo como bien le parezca, yo no tengo que estar conectado a las ocho de la mañana, solamente tendría que estarlo en caso de que haya una reunión a esa hora o tenga una llamada con alguno de los gerentes a esa hora, no más, de resto yo me conecto a las nueve, diez de la mañana, no tengo ningún problema.

**Entrevistador:** ok, y por ejemplo cuando hacen actividades en la organización, ¿en algún momento se ha sentido marginado o excluido por el hecho de que no está allá?

**Entrevistado:** No, no para nada, porque a todos nos llegan invitaciones, el área de Recursos Humanos mantiene muy pendiente de nosotros, cuentan que ha pasado, quien está cumpliendo años, si alguien está enfermo, bueno etcétera. Y cada tanto están diciéndonos va a haber una reunión, esperamos su asistencia, es para no sé, la última vez fue ir a jugar bolos y nos gastaron comida, por cada uno se gastaron como doscientos mil pesos.

**Entrevistador:** Carlos como persona siente que ha cambiado a partir de estar trabajando así?

**Entrevistado:** Si, si ya no percibo el trabajo igual, me parece más interesante, más mío si?

**Entrevistador:** ¿Siente que ha generado nuevos hábitos?

**Entrevistado:** Si, de hecho me da tiempo para salir con mis hijos, me da tiempo para cosas personales las cuales para mí son importantes, que normalmente en un horario de ocho a seis, no lo puedes hacer.

**Entrevistador:** sí, es cierto. Con respecto a las condiciones laborales que maneja, estas han cambiado o siguen siendo las mismas?

**Entrevistado:** umm, pues es que tendrías que especificar condiciones laborales, porque podemos estar hablando de las legales

**Entrevistador:** Si, a esas me refiero a las legales

**Entrevistado:** no, no igual totalmente igual o sea ellos hacen de cuenta que yo estoy en la oficina, ellos hacen de cuenta que yo cumplo todo, si o sea básicamente mi condición es cúmplame, deme resultados no lo molesto más, de hecho sin mentirte han habido días que no tengo que hacer un carajo, nada y me lo pagan y ya y yo estoy ahí como cualquier cosa estoy en el celular, cualquier cosa estoy por correo, cualquier cosa me llaman y listo. Cuando como a la

semana “que hubo Carlos cómo va?” Y yo “pues como aburrido, porque no me ha mandado nada”, “ah bueno tranquilo para la otra semana le tengo algo”.

**Entrevistador:** ok, y las condiciones físicas, digamos ¿tiene adaptado algún puesto de trabajo en la casa?

**Entrevistado:** Pues regularmente pues por lo menos una vez al mes pasa alguien de la oficina, a visitarnos, a ver cómo estamos, toda la cosa, ehh nuestro puesto de trabajo les interesa mucho, como la ergonomía, a nivel tecnológico que aparatos estamos utilizando, la revisión física, siempre son los ojos, ehh bueno y nos hacen la recomendación de hacer pausas activas, y yo les digo “no tranquilo que yo cuando vaya por mi cafecito, hago la pausa activa, jajaja”.

**Entrevistador:** Bueno listo Carlos pues básicamente eso era como todo, muchísimas gracias por tu colaboración, en realidad nos nutre mucho nuestro trabajo, que estés muy bien.

## MATRIZ DE ANÁLISIS SUJETO No. 1

CATEGORIAS	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
<p><b>Relaciones producidas por el teletrabajo</b></p> <p>Relaciones de Subordinación</p>	<p>“La verdad yo no he sentido ninguna diferencia, entre estar trabajando aquí, o estar en mi casa, por una razón, mi jefe está en Medellín, entonces digamos que a nivel de la relación con mi jefe eso sigue exactamente igual”.</p> <p>“O sea si me necesita me localiza, si yo lo necesito lo llamo y conversamos pero no ha pasado nada, o sea de estar aquí a estar en mi casa teletrabajando la relación sigue siendo la misma, no ha tenido ninguna variación realmente, porque pues primero yo soy de los que considera que esto es un tema de confianza y ahí se basa la relación, y al él estar en Medellín, él no puede saber si estoy aquí o no en la oficina y tampoco si estoy en la casa o no, claro que él ya sabe que días estoy yo habitualmente trabajando en la casa, entonces por tratarse de un tema de confianza, creo que no hemos tenido ningún inconveniente” .</p>	<p>A partir de los fragmentos anteriores se puede establecer una relación de subordinación basada en la confianza, lo cual indica que no se necesita supervisión directa para el cumplimiento de las responsabilidades, fortaleciendo de esta manera la relación positiva entre ambas partes, como lo mencionan Harrington y Ruppel (1999) la adopción del teletrabajo se facilita con la dirección por objetivos a través de la confianza</p>



<p>Relaciones con los pares</p>	<p>“No, porque cuando yo necesito tener alguna reunión pues con el equipo que tengo a cargo, yo pues como vengo dos días a la semana, en esos dos días y de hecho eso lo socializamos con todos los gerentes porque no somos los únicos, o sea no soy el único que teletrabaja, aquí tenemos más o menos unas seis personas que tienen rol de gerente y nos alineamos a eso, entonces la vicepresidente organiza una reunión los días, si es presencial, nosotros venimos a la oficina, o sea hay la flexibilidad de poder venir, o sea se maneja una flexibilidad en eso, entonces no he sentido pues como que el no estar físicamente afecte la relación o el acompañamiento al equipo, no.”</p> <p>“No, no, no, la verdad digamos que los temas de informes y esas cosas, aquí están claramente definidas las fechas, por lo menos el equipo que yo tengo a cargo sabe cuándo se envían y han sido juiciosos, pero nunca hemos tenido un malentendido así, y de hecho cuando no se entregan en la fecha en que se señala, pues se negocia la nueva entrega”.</p> <p>“¿Por estar en teletrabajo?, para nada, eso se vuelve imperceptible, digamos la gente no siente si uno está en la oficina o si está en la casa, porque tú tienes toda la conectividad, tienes los accesos a los aplicativos del banco, tienes acceso pues obviamente a tu teléfono, entonces como las oficinas están fuera de</p>	<p>Estos fragmentos reafirman la importancia de la comunicación en los grupos de trabajo, como elemento que refuerza la cohesión. Como lo manifiesta el entrevistado el hecho de no estar en la oficina permanentemente no dificulta el trabajo en equipo, puesto que todos los integrantes manejan la misma información y se mantienen al tanto de las decisiones, tal como lo sugiere la Revista Trabajo de la OIT (1999), sobre garantizar el flujo constante en los canales de comunicación, con el fin de que los trabajadores que no se encuentren permanentemente en la organización estén en todo momento al corriente de lo que ocurre en esta, lo cual aplica también en este caso, donde el Jefe es quien se encuentra fuera de la oficina; contrario a lo que reportan Hislop (2002), Nandhakumar y Baskerville (2006), quienes afirman que se afecta el trabajo en equipo, pues este requiere contacto permanente entre todos sus integrantes.</p>
---------------------------------	--	---

	<p>Bogotá, para ellos si me timbran me consiguen en el teléfono, entonces ellos no sienten eso, ehh aquí en la oficina cuando yo estoy viajando y no vengo por ejemplo una semana que estoy viajando, de pronto si sienten “oiga no ha venido” , pero eso no ha afectado para nada”.</p>	<p>El fragmento aborda la manera en la que se transforman las formas de comunicación a saber mediante la utilización de las Tics, a fin de que el hecho de no estar de manera presencial, sea prácticamente transparente para sus pares, lo cual facilita el trabajo en equipo, como lo propone López (2010) sobre desarrollar “formas alternativas de interacción entre los equipos, con el fin de mantener el sentido de pertenencia a la organización y limitar las posibles sensaciones de aislamiento y falta de integración”.</p> <p>Por otro lado se refleja que se mantienen buenas relaciones con los pares a pesar de no encontrarse permanentemente en la organización, lo cual va en contraposición a lo mencionado por Gainey, Kelley y Hill (1999) sobre el “aislamiento social, la pérdida de contacto y relación con los compañeros, que genera el teletrabajo, al permanecer más horas en el domicilio” y de Arribas (2000) quien menciona como ventaja “la dificultad en la unión y contacto entre los trabajadores, lo que puede incidir en un</p>
--	--	---

		menor índice de conflictividad laboral”.
<b>Percepción del teletrabajo</b>	<p>“Mira, yo digamos que me di cuenta que este es un tema de disciplina y trato de no mezclar el tiempo de trabajo, con el tiempo también de la familia, y uno sabe que uno le dedica mucho mayor tiempo al trabajo, obviamente por las responsabilidades que uno tiene y también por el gusto que le tiene uno al trabajo, a mí me gusta lo que hago, yo soy un apasionado por esto, entonces no le veo ninguna dificultad. Si yo quisiera no tendría que madrugar tanto, pero como veo la disciplina el éxito de esto, no he tenido que hacer, a la misma hora que me levantaba antes, lo que sí he ganado es sentarme desde muy temprano a trabajar”.</p> <p>“A las 5 y media de la tarde más o menos, yo ya estoy tratando de desconectarme y apago el computador, porque creo que el éxito de esto es el</p>	<p>En este fragmento se hace especial énfasis a la disciplina como una de las características principales del teletrabajador puesto que permite administrar el tiempo y mantener el equilibrio entre los aspectos personales, familiares y laborales, por lo cual se sugiere incluir la disciplina dentro del perfil del cargo de quien va a teletrabajar, tal como lo identificó la Asociación Española de Teletrabajo en el año 2001.</p> <p>En este fragmento, cuando el entrevistado afirma que procura no mezclar trabajo con familia, está</p>

Individualización	<p>tema de la disciplina, nunca me he sentado a trabajar ni en pantuflas ni en chancas, yo me visto así tal cual como si estuviera en la oficina y procuro que el espacio del trabajo sea intocable y el espacio de la familia también, porque si eso no lo logro controlar o sea si lo logro manejar, digamos que ese tema no sería efectivo . Entonces trato de que eso no se mezcle, porque creo que la disciplina es fundamental, el que esta teletrabajando y no lo maneje de esa forma, se le vuelve un problema. Tampoco trabajo en pijama, ni desde la cama, además tengo un espacio físico, diseñado”.</p> <p>“Están contentos, porque de alguna manera ya se comparten otros espacios, a veces yo ya tengo tiempo de ponerme a revisarle la tarea a la niña, que antes no lo hacía, yo salía de aquí cinco y media, seis de la tarde, llegaba a mi casa siete y media, ocho, ya estaba durmiendo. A pesar de que mi esposa y yo trabajamos, ya tenemos ese espaciecito, así sea media hora una hora que le podamos dedicar”</p>	<p>resaltando uno de los beneficios del teletrabajo con respecto a la conciliación de la vida laboral y la familiar, estableciendo límites y prioridades para cada uno de los aspectos, como lo resalta la Carta para el Teletrabajo de la Unión Europea 1999, en la cual se menciona que el teletrabajo contribuye a la mejor calidad de vida y libera tiempo para la vida privada o familiar. También está en contraposición de lo afirmado por Giddens (1993) sobre “el hecho de que el domicilio y el lugar de trabajo coincidan, puede dificultar la distinción en la distribución de tiempos, hgada la línea entre lo laboral, personal y familiar”.</p>
Subjetivación	<p>“Para nada, antes por el contrario, yo gane, en términos de tiempo, gane mucho y es uno mucho más productivo estando desde la casa, yo no tengo pues interrupciones allá en mi casa de ningún tipo, mis hijos están en el colegio, yo me siento a las seis y</p>	<p>Otro aspecto que se resalta, es que el entrevistado confiere importancia a su rol de teletrabajador, lo cual se manifiesta en la conservación de sus</p>

	<p>media de la mañana, cuando los niños se han ido los ha recogido la ruta.</p> <p>“Antes es uno mucho más productivo, se siente uno como con mayor tranquilidad, con mayor concentración, pues no es que aquí en la oficina no la tenga, pero aquí habitualmente hay muchas interrupciones, pero al contrario, creo que he sido mucho más productivo los días que estoy allá porque tengo espacios para estar más concentrado, para ir sacando cosas, etc., etc.”.</p> <p>“No, lo que encuentro son oportunidades muy valiosas en el tema, te decía que la productividad es mucho mayor porque así lo siento yo, mayor concentración, mayor tiempo para compartir con la familia también; menos contaminación, también contribuye uno, al no tener que sacar su carro, ahorro en la parte económica, porque cuando vengo acá, hay que pagar gasolina, hay que pagar parqueadero, comida; entonces cuando estoy en la casa, pues desayuno, almuerzo y como allá. Para mí ha sido más ganancia que otra cosa y tiene un impacto social enorme en temas ambientales, en cómo se contribuye de manera directa con el tema de la emisión de gases.”</p>	<p>hábitos laborales, en cuanto a presentación personal y tiempo dedicado a este.</p> <p>En estos fragmentos se puede establecerse una percepción de armonía en los aspectos personal, laboral y familiar, por parte del sujeto y de los integrantes de su familia, lo cual fortalece su relación y evita que el teletrabajo se convierta en un obstáculo para esta, contrario a la “fragmentación de los mundos de vida de la persona en particular entre el mundo del trabajo, la familia y el tiempo libre” (Offe, 2003)</p> <p>Un aspecto importante resaltado en los fragmentos, es la percepción de mayor autonomía y aumento de la productividad por parte del individuo, dada la ganancia en términos de tiempo al evitarse desplazamientos desde su casa hasta el lugar de trabajo y la disminución de distractores; como lo afirman Parker y Loscocco (1997), al concebir al trabajador como ente autónomo, se</p>
--	---	--

		<p>genera autonomía por parte este, lo cual se traduce en más satisfacción con su trabajo, mayor productividad y participación.</p> <p>Así mismo se percibe un incremento en la calidad de vida, dado el impacto positivo en términos económicos, reducción de los niveles de estrés, lo cual indica que es probable que exista una relación directa y positiva entre la percepción de calidad de vida e incremento de la productividad, tal como lo menciona Arribas (2000).</p>
<p><b>Condiciones laborales que se generan a partir del teletrabajo</b></p>	<p>“Tengo las mismas, porque me asignaron escritorio, silla, todas las herramientas que necesito las tengo allá, y las tengo aquí, uno no siente eso, ningún tipo de cambio, de hecho para ser asignado como teletrabajador realizan entrevista, miran condiciones físicas.”</p>	<p>El fragmento confirma la importancia de garantizar las condiciones físicas necesarias para la ejecución de las actividades del teletrabajador, de tal manera que este no perciba cambios sustanciales entre las que tiene en su lugar de trabajo y con las que contará en su rol de teletrabajador. Así como lo recomienda La Revista Trabajo de la OIT (1999), con respecto a que los lugares de trabajo deben reunir todos los</p>

		<p>requerimientos de seguridad y salud laboral, así como “contar con las mismas condiciones que los que trabajan internamente en las empresas”.</p> <p>Por otra parte es importante que junto con las condiciones físicas, se garanticen condiciones de seguridad, salud y bienestar y acompañamiento permanente por parte de la organización para garantizar que estas se mantengan, tal como lo menciona la Ley 1221 de 2008, establece las responsabilidades de las partes en materia de seguridad social, previsión de riesgos profesionales y medidas de seguridad informática, elementos que deben conocer y cumplir tanto el empleador como el teletrabajador.</p> <p>Otro aspecto que resalta el fragmento es el compromiso de la organización para proveer las condiciones físicas y tecnológicas, que faciliten al teletrabajador el desarrollo de sus labores, así como lo manifiesta López (2010) quien subraya el “interés que debe manifestar la organización por las</p>
--	--	---

		condiciones de sus teletrabajadores, ya que estas pueden influir desfavorablemente en su desempeño y futuro profesional”.
--	--	---

## MATRIZ DE ANÁLISIS SUJETO No. 2

CATEGORIAS	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
<p><b>Relaciones producidas por el teletrabajo</b></p> <p>Relaciones de Subordinación</p>	<p>“Digamos que ahora no se me tiene tanto en cuenta como antes, como que se me ha dejado un poco más de lado. Mientras están todos reunidos se toman unas decisiones, a mi después me las comunican, es frente a eso me entiendes”.</p> <p>“Pues yo tengo que ir a reuniones de todas maneras con la jefe de seguimiento. Entonces cuando yo voy allá pues buenos días, buenas tardes y hasta luego, pues por que no y la verdad no me interesa. Sí, no me interesa”</p> <p>“No, realmente no, se presentó una situación, pero era mientras yo estaba allá, sí. Entonces yo ahí tome una decisión, fue muy fácil mi decisión, frente a todos mis compañeros, pero fue mientras estaba yo allá, lo que pasa es que los abogados que hay ahorita son nuevos, yo realmente no los conozco mucho, conozco a uno no más”.</p>	<p>Los fragmentos refleja una percepción de exclusión por parte del entrevistado, al parecer por una relación negativa con su jefe inmediato y dificultades en los procesos de comunicación, los cuáles no han sido necesariamente ocasionados por el teletrabajo, frente a lo cual la Revista Trabajo de la OIT (1999), sugiere garantizar el flujo constante en los canales de comunicación, con el fin de que estén en todo momento al corriente de lo que ocurre en la empresa.</p> <p>Probablemente el entrevistado haya disminuido su sentido de pertenencia hacia la organización y se sienta poco integrado a la misma, como lo recomienda López (2010), es necesario desarrollar formas alternativas de</p>
Relaciones con los pares		



	<p>“Te voy a poner otro ejemplo, en la oficina se celebran los cumpleaños, a final de mes se celebran los cumpleaños de tres personas que cumplieron en el mes, se celebran a final de mes, yo no, yo no voy a nada, yo no participo en nada. Cosas como la fiesta de fin de año, cosas de esas, eso a mí no me interesa. Eso a mí no me interesa, nunca, mientras estuve en la oficina participe y pues ahora tampoco”.</p>	<p>interacción entre los equipos, con el fin de mantener el sentido de pertenencia a la organización y limitar las posibles sensaciones de aislamiento y falta de integración.</p> <p>Se percibe una contradicción puesto que la entrevistada afirma sentirse excluida y no tomada en cuenta en las decisiones que se toman, sin embargo, también manifiesta poco interés en relacionarse y tomar parte activa en la dinámica laboral. Adicionalmente se percibe mayor comodidad por parte del entrevistado frente a su condición de teletrabajador, probablemente por evitar situaciones de conflicto que posiblemente se venían presentando desde cuando realizaba sus funciones desde las oficinas de su organización. También se manifiesta que al parecer a la participante no le interesa mantener ningún tipo de relación con sus compañeros de trabajo, puesto que probablemente no se siente cómoda compartiendo esos espacios, limitando así las relaciones exclusivamente a lo laboral, de acuerdo con Arribas (2000) quien menciona como ventaja “la</p>
--	--	--

		<p>dificultad en la unión y contacto entre los trabajadores, lo que puede incidir en un menor índice de conflictividad laboral”.</p> <p>Sin embargo es importante generar espacios de integración con el equipo de trabajo y demás integrantes de la organización, ya que ello fortalece las relaciones interpersonales y motiva y eleva el sentido de pertenencia de los empleados frente a la organización, como lo menciona López (2010) la comunicación empleador-empleado debe realizarse de manera diaria, complementándose con visitas frecuentes a la empresa y la asistencia a reuniones, desayunos de trabajo, comidas y actos sociales.</p>
<p><b>Percepción del teletrabajo</b></p>	<p>“El teletrabajo es muy bueno, incluso yo siempre había dicho que no hay necesidad de tu desplazarte una cantidad de tiempo, donde llegas estresada a la oficina, para hacer un trabajo que tú puedes hacer en tu casa. Cuando tú sales estas gastando tres horas de tu vida en un trancón eso a mí me parece terrible y sobre todo por la mañana me entiendes. Que tú llegas, yo realmente llegaba estresada a la oficina,</p>	<p>Estos fragmentos reflejan una percepción positiva del teletrabajo y mejora en su calidad de vida, dado que esta nueva práctica laboral le ha permitido, al evitar largos desplazamientos entre su casa y el lugar de trabajo y viceversa, disminuir sustancialmente los niveles de estrés, (Arribas, 2000), lo cual desde su</p>

Individualización	<p>porque el motociclista, el ciclista, el taxista, es complicado”.</p> <p>“Ah bueno te lo voy a decir, para mí el teletrabajo como te decía antes, es muy bueno es que es excelente, en muchas partes ya en Estados Unidos en Europa la mayoría de gente trabaja es a través de teletrabajo. Para mi es una delicia trabajar en la casa, créeme que yo me siento feliz. Feliz de estar trabajando acá.”</p>	<p>experiencia singular le produce sentimientos de felicidad, como lo plantea Iñiguez (2001) los sujetos se conciben como el resultado de una experiencia singular individual en un contexto particular.</p>
Subjetivación	<p>“En cambio aquí es muy bueno. Entonces hay unas cosas que quiero aclarar no era porque la jefe me lo impusiera, yo me lo imponía, ahí hay un problema es que no sabes medir el tiempo entiendes?, entonces yo pasaba nueve, diez, once de la mañana perdón de la noche porque yo quería sacar cosas más rápido, a veces uno tenía que quedarse más del horario de trabajo lo mismo es aquí”.</p> <p>“Entonces esas son las cosas malas que tú de pronto pues como estas en la casa no tienes que coger bus ni nada por el estilo entonces de pronto pierdes. Y pues digamos en el caso mío, eso es en el caso mío porque yo no tengo hijos me entiendes? Seguramente si yo tuviera hijos, efectivamente a las cinco en punto cerraría el computador y me dedicaría a otra cosa, pero en el caso mío pues como no tengo hijos por eso</p>	<p>Estos fragmentos reflejan inconvenientes en el cumplimiento del horario de trabajo, dado que la entrevistada por iniciativa propia extiende su jornada laboral con el fin de incrementar su productividad, dificultando la distinción entre lo personal y lo laboral, como lo menciona Giddens (1993) el hecho de que el domicilio y el lugar de trabajo coincidan, puede dificultar la distinción en la distribución de tiempos.</p> <p>Adicionalmente la entrevistada sugiere que el hecho de no tener responsabilidades como por ejemplo hijos, facilita el desarrollo de su trabajo, lo que concuerda con lo que para Beck (2006) es el sujeto ideal para el teletrabajo, es decir, aquel individuo que</p>

	<p>te dijo accedí a accedí esto”.</p> <p>“Presenté como la inquietud que tenía por decir algo yo no sé si tú sabes a nosotros nos están mandando mensajes de que van a hacer capacitaciones por ejemplo del consumidor financiero, me manda decir que es de interés para todos, entonces van a hacerlo en el aula del primer piso, ahí yo puedo participar, Me entiendes?. Eso sería lo que a mí me interesaría realmente, cosas como la fiesta de fin de año, cosas de esas, eso a mí no me interesa”.</p> <p><i>“Para mi es importante por ejemplo las capacitaciones que hagan, porque pues yo te cuento por ejemplo, con la externado hay convenio, yo a la externado no puedo ir, no puedo porque son solo escaleras, jejejeje, entonces yo no puedo ir”.</i></p>	<p>está solo, sin obstáculos como la pareja y la familia.</p> <p>Se puede evidenciar inconformidad dado que al parecer no siente que la organización realice acciones encaminadas a su bienestar, ni se le tenga en cuenta sus condiciones de salud , por ejemplo en la logística de los programas de capacitación, lo cual es probable que disminuya el sentido de pertenencia hacia la organización. En relación con este aspecto la Revista Trabajo de la OIT (1999), recomienda que se deben ofrecer programas formativos permanentes, sistemas informativos estables sobre los cambios y nuevos requerimientos profesionales de los trabajadores.</p> <p>En este fragmento se puede observar un fuerte aislamiento por parte de la entrevistada, no solo de sus compañeros de trabajo sino a nivel social en general, lo cual probablemente no se deba al teletrabajo, sino que este por el contrario ha sido una fuente de escape al contacto con los compañeros de trabajo y una</p>
--	--	---

	<p><i>“Pero si mis familiares si me dicen que de pronto me eh encerrado como más, a ellos les preocupa mucho eso, me entiendes, porque realmente, yo te soy sincera, yo no salgo de mi casa. Ni siquiera los fines de semana con eso te digo todo, Entonces pienso que de pronto yo me estoy volviendo muy, como es que se llaman estas personas que.... Ermitaña. Entonces me dicen que sienten algún cambio en mí, que a veces estoy como muy irascible, vez”.</i></p>	<p>forma de justificar su poca asertividad en las relaciones interpersonales. En este sentido Gainey, Kelley y Hill (1999) afirman que el teletrabajo conlleva al aislamiento social, puesto que se permanece más horas en el domicilio y además se pierde el contacto y relación con los compañeros de trabajo.</p>
<p><b>Prácticas laborales que se generan a partir del teletrabajo</b></p>	<p>“La única ventaja que yo veo con respecto a las otras personas es que a mí me dieron un computador, porque el computador que yo tenía que era mío de mi propiedad estaba fallando la conexión, haber para poder yo trabajar yo te cuento yo estoy conectada a un programa que se llama la DPN, ese es un programa que es internacional, estoy trabajando con el computador de la oficina, ya no estoy trabajando en el computador de acá”.</p> <p>“Yo me conecto, pero, hubo una época en que tuve mucho problema, entonces, aquí la única situación si quieres llamarla beneficio, es no sé, en la medida en que es que me dieron un computador”.</p> <p>“A ver si vamos a mirar condiciones más bien el horario si ha cambiado, porque yo me he puesto más horario, me entiendes, trabajar en la casa es rico, tu no sientes como que te hace falta la oficina, no, o por</p>	<p>En estos fragmentos se puede apreciar que aparentemente la tele trabajadora no cuenta con las condiciones suficientes y adecuadas para desempeñar las funciones asignadas a su cargo, lo cual está en contraposición a lo recomendado por la Revista Trabajo de la OIT (1999) en cuanto a que los trabajadores a distancia deben contar con las mismas condiciones que los que trabajan internamente en las empresas. Así mismo recomienda que los lugares de trabajo deben reunir todos los requerimientos de seguridad y salud laboral.</p> <p>En este mismo sentido López (2010), subraya el interés que debe manifestar la organización por las condiciones de sus</p>

	lo menos yo te lo digo a mí no me hace falta la oficina”.	teletrabajadores, ya que estas pueden influir desfavorablemente en su desempeño y futuro profesional.
--	---	---

### **MATRIZ DE ANÁLISIS SUJETO No. 3**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FRAGMENTOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Relaciones producidas por el teletrabajo</b>  Relaciones de Subordinación	<p>“Yo creería que ha mejorado el seguimiento porque es que el mismo sistema que maneja mi jefe, que es todo materializado y ya no hay trámites en papel y todo es por internet, pues entra uno a un escritorio virtual y se adelantan los trámites, osea que uno al llevar el registro y todo lo tiene a la mano. Eso pues facilita incluso la medición del trabajo. En ese sentido a mí me ha mejorado puesto que la entidad donde yo trabajo todo el mundo ya tiene el sistema adaptado de esa forma”.</p> <p>“Eso hace que yo sea más independiente y tenga mayor responsabilidad, porque como yo</p>	<p>Estos fragmentos reflejan una percepción de autonomía, independencia y mayor responsabilidad por parte de la entrevistada, la cual puede atribuirse especialmente al uso de las Tics, como lo mencionan Parker y Loscocco (1997) la posibilidad de organizar tiempos y espacios, genera autonomía por parte de los empleados lo cual se traduce en más satisfacción y productividad.</p>

<p>Relaciones con los pares</p>	<p>no tengo contacto con mi jefe para efecto de mis trámites, porque como yo tengo firma, entonces mi jefe no tiene que corregir mi trabajo. Básicamente son unas instrucciones generales que se especifican cada vez que se concertan objetivos o se emiten calificaciones que son semestrales. Pero de resto son cosas muy puntuales. Yo en ese sentido, pues incluso estar tan lejos de mi trabajo hace que yo esté más tranquila y menos estresada”.</p> <p>“Como te digo yo tengo firma, termino yo misma revisando mi trabajo, tengo tanta pertenencia que en mi cabeza esta una responsabilidad muy grande”.</p> <p>“La relación incluso ha mejorado, ¿si?. Porque yo no tuve, es una mujer, yo no la tuve antes como jefe, antes de venir a trabajar en teletrabajo, ella llegó estando yo ya en teletrabajo, pero pues digamos</p>	<p>Estos fragmentos evidencian que aparentemente el contacto entre jefe empleado es casi nulo, lo cual podría llegar a generar sentimientos de exclusión en la entrevistada, como refiere (Zubero 1988) estas nuevas condiciones de trabajo llevan a una progresiva vulnerabilidad y una riesgosa relación entre integración y exclusión, a causa de la pérdida de los derechos asociados al estatus de trabajar tiempo completo.</p>
---------------------------------	---	---

	<p>que en algunos momentos, puede que por su temperamento, ella es una persona estresada, se estresa muy fácil y entonces el hecho de que la relación ha mejorado, pues yo siento que la relación con el jefe inmediato mejora en la medida en que casi no hay contacto”.</p> <p>“Pues mira yo llevo cuatro años aquí en mi casa trabajando, y yo siento que al principio me costó mucho trabajo, los dos primeros años, ni se diga el primer año o el primer semestre yo sentía claustrofobia. Pero el ser humano se acostumbra a todo y más si hay necesidad por cuestión de salud, porque yo llegué por cuestión de salud. Entonces si me hace falta compartir con la gente, pero comparto esporádicamente para cumpleaños o reuniones. Obviamente hace falta siempre compartir con una persona, entonces, que me hacen falta los</p>	<p>Este fragmento deja ver las dificultades de adaptación que tuvo la entrevistada, dado que la incursión en esta modalidad de trabajo se debió a causas de fuerza mayor, a saber su condición de salud, y no por voluntad propia, lo cual podría generar sentimientos de soledad y aislamiento, como lo mencionan (Rodríguez y Colectivos), los cuáles se pueden agudizar si el trabajo se desarrolla sin soporte técnico ni retroalimentación propia del contacto diario con los jefes y compañeros.</p>
--	--	--



	<p>compañeros sí, pero uno puede reemplazar eso con una llamada telefónica, o de pronto comparte en el sitio en donde uno esta y eso se supera ¿Si?.”</p> <p>Pues siento que son como más amistosos porque como no lo están viendo a uno todo el tiempo, como que están más interesados en saber cómo esta uno y como van sus cosas”.</p>	<p>Por otra parte se evidencia una mejora en la relación con los compañeros de trabajo, ocasionada aparentemente por el poco tiempo que comparten, lo cual se relaciona con lo mencionado por Arribas (2000) quien menciona como ventaja “la dificultad en la unión y contacto entre los trabajadores, lo que puede incidir en un menor índice de conflictividad laboral”.</p>
<p>• <b>Percepción del teletrabajo</b></p> <p>Individualización</p>	<p>“Eso hace que yo sea más independiente y tenga mayor responsabilidad, porque como yo no tengo contacto con mi jefe para efecto de mis trámites, porque como yo tengo firma, entonces mi jefe no tiene que corregir mi trabajo. En mi caso yo siento que por ser una persona que tiene bajo su dominio cierta cantidad de trámites y yo soy responsable de ellos como tal porque los impulso,</p>	<p>Estos fragmentos denotan autonomía y satisfacción respecto a su desempeño, manejo de tiempos y rendimiento laboral, dada la aparente libertad con la que cuenta para la gestión y toma de decisiones frente a los trámites que tiene a su cargo, lo cual puede incrementar sus niveles de motivación, productividad y pertenencia frente a la organización, así como lo mencionan Parker y Loscocco (1997) el concebir al trabajador como ente autónomo se genera satisfacción con</p>

<p>Subjetivación</p>	<p>los firmo, los finalizo, eso quiere decir que me vuelvo como más responsable ¡no!, más pendiente de mi trabajo”.</p> <p>“Yo administro mi tiempo y pues eso permite que yo, pues dentro de un horario que se me tiene fijado, más que todo por disponibilidad en caso de que me necesiten, pero yo igual, puedo organizar mis actividades personales de forma más práctica, porque eso me permite en un momento dado estar pendiente del trabajo y atender otra cosa simultáneamente, personal, sin que me tenga que movilizar”.</p> <p>“Yo no tengo ahorita obligación de ir entre semana. Pero cuando se requiere alguna reunión especial si voy. Pero en lo general es que yo permanezco aquí. De pronto uno se aísla. El hecho que uno se aíse o no lo vean, porque uno no se está aislado, simplemente es que está ubicado en otra parte, va cortando</p>	<p>su trabajo, mayor productividad y participación, concibiendo al trabajador como un ente autónomo, que debe asumir responsabilidades frente al manejo eficiente de su tiempo, de tal manera que pueda cumplir con las obligaciones laborales a su cargo.</p> <p>Este fragmento muestra un aparente sentimiento de desvinculación con la empresa y de necesidad del contacto que se tenía anteriormente con los pares, lo cual puede llevar a que la entrevistada se sienta aislada, lo cual se puede ver reforzado por el hecho de no tener vínculos significativos en su residencia y dado que el teletrabajo fue adoptado por</p>
----------------------	---	---

	<p>un poco esa cotidianidad con la gente. Pero para mí ha sido positivo porque vale más el proceso de rehabilitación que te cuento, porque como hay que escoger pues escogí trabajar por ahora acá, y uno se adapta porque pues para mí es prioritario mi salud”.</p> <p>“Exclusión no porque ese tipo de cosas se circularizan por correo electrónico a todo el mundo. Lo que pasa es que más bien se les olvida que hay personas que no pueden acceder directamente a ciertas actividades que se hacen allá. Entonces yo averiguo si son indispensables o no y de pronto según el tema pues voy hasta allá. Pero en cierta forma sí porque las actividades están pensadas para las personas que están físicamente en el lugar, entonces no tienen en cuenta mucho a los que están por fuera”.</p>	<p>fuerza mayor, como lo menciona Beck (2003), mediante su teoría de individualización del trabajador, la cual se caracteriza por la “progresiva desvinculación de los individuos respecto de las instituciones y marcos de sentido de la sociedad industrial”.</p> <p>Estos fragmentos reflejan un sentimiento de inconformismo frente a diferentes actividades que se realizan al interior de la organización y en las que no se le tiene en cuenta su condición particular que le dificulta acceder fácilmente a ellas, al igual que es uso ineficiente de los recursos con los que se cuenta, especialmente de las Tics, lo cual puede ocasionar que la entrevistada se sienta desplazada y excluida, como lo menciona Gorz (1998), citado en Blanch, (2003), el teletrabajo se convierte en un verdadero “régimen laboral derivado de la flexibilidad organizacional y salarial en virtud del cual determinadas personas que trabajan en una empresa dejan de ser tratadas como miembros de un colectivo</p>
--	---	---

	<p>“Todo lo hacen con base en lo tradicional, que son reuniones presenciales. Yo a veces asisto, a veces no, pero deberían implementarse ese tipo de tecnologías por que la entidad lo puede hacer, tiene la capacidad de hacerlo, entonces en ese sentido sería bueno que empezaran a implementar eso porque incluso hay gente que tiene que salir por viajes, o porque están simultáneamente en un despacho en donde no puede acceder hasta la otra sala o lo que fuera”.</p> <p>“Pero a veces como que si pierden de vista que hay que tener en cuenta la opinión de las personas que están afuera, ósea no están utilizando los medios que permite la tecnología por ejemplo para hacer videoconferencias”.</p> <p>“Pues yo pienso que de pronto no cambiado como persona, sino que me he adaptado a las circunstancias.</p>	<p>laboral o profesional y pasan a recibir la consideración de proveedoras particulares de prestaciones particulares bajo condiciones particulares”.</p> <p>Como lo menciona Aldana (2000), las nuevas tecnologías aplicadas a la organización de las empresas buscan descentralizar la gestión, individualizar el trabajo, personalizar los mercados y por lo tanto, “segmentar el trabajo y fragmentar las sociedades”.</p> <p>En este mismo sentido (Ibarra, E. 2004) menciona que la sociedad moderna en la cual emergen nuevas formas de administración, se caracteriza por el alto flujo de información, lo que hace imperativo un funcionamiento en red “para producir enlaces y nodos que faciliten la flexibilidad. Así mismo la Revista Trabajo de la OIT (1999), sugiere garantizar el flujo constante en los canales de comunicación, con el fin de que estén en todo momento al corriente de lo que ocurre en la empresa.</p> <p>Adicionalmente López (2010) sugiere</p>
--	--	---

	<p>El ser humano es un ser que puede adaptarse a situaciones complejas y difíciles y no necesariamente tener que apartarse del trabajo”.</p> <p>“El permitirme que a mí me dejen trabajar de esta forma hace que me sienta como útil y que no estoy como a un lado por mi cuestión de salud, sino que soy un apoyo importante. Lo único es que uno en la primera etapa de este tiempo que le digo, que son cuatro años, al principio si se siente uno raro, porque mientras uno no se habitúa, o conoce como funciona, o se da cuenta que si va a ser algo positivo, pues puede ser algo estresante. Pero en este momento yo me siento como más tranquila, porque incluso me permite concentrarme más, permite que yo sea más eficiente y más eficaz”.</p>	<p>que la comunicación empleador-empleado debe realizarse de manera diaria, complementándose con visitas frecuentes a la empresa y la asistencia a reuniones, desayunos de trabajo, comidas y actos sociales.</p> <p>Este párrafo denota un sentido de agradecimiento por parte de la entrevistada hacia su empleador, en el sentido de haberle permitido desarrollar esta modalidad de trabajo y menciona, además, sentir que la empresa la percibe como un apoyo importante en la consecución de sus objetivos, lo cual conlleva aparentemente a generar sentimientos de reconocimiento y satisfacción personal y laboral. Lo cual contraría lo dicho por Zubero (1988, 186) en el sentido de que las nuevas maneras en la forma de trabajar, suponen modificaciones tanto a nivel individual como colectivo. Estas nuevas condiciones de trabajo llevan a una progresiva vulnerabilidad y una riesgosa relación entre integración y exclusión, a causa de la pérdida de los derechos</p>
--	--	---

		asociados al estatus de trabajar tiempo completo.
<b>Condiciones laborales que se generan a partir del teletrabajo</b>	<p>“Lo único es que tal, y eso si es no se ha podido adaptar realmente el puesto del trabajo como tal y eso si es una falencia de la entidad, cosa que se ha esperado de parte de ellos, han tenido una idea de hacerlo pero pues no ha sido tan fácil esa parte de implementarlo realmente como puesto de trabajo y todo, ósea físicamente con silla, computador y todo lo demás. Se me ha facilitado un portátil pero eso no es suficiente”.</p> <p>“Me ha facilitado en cierta forma, bastante porque es que estar dentro de un solo sitio y tener que estar en sólo ese sitio pues eso implica tener que estar pidiendo permiso. Yo lo veo a veces más por el resultado que yo presento que por el tiempo que pueda estar yo sentada en un puesto”.</p>	<p>En estos fragmentos se puede apreciar que la entrevistada al parecer no cuenta con las condiciones adecuadas para desempeñar las funciones asignadas a su cargo, puesto que ella manifiesta que no ha sido posible que el empleador le adapte un puesto de trabajo adecuado, lo que puede ocasionar riesgos en cuanto a seguridad y salud dadas sus condiciones particulares, a saber inconvenientes en materia de salud, lo cual puede generar en la entrevistada sentimientos de vulnerabilidad e inseguridad frente a las condiciones físicas de su lugar de trabajo. En este sentido la Revista Trabajo de la OIT (1999) con el fin de fomentar el cumplimiento y respeto de los derechos laborales, recomendó que los trabajadores a distancia deben contar con las mismas condiciones que los que trabajan internamente en las empresas, entre ellas que los lugares de trabajo</p>

	<p>“Mira lo que pasa es que mi situación es especial. Porque yo tengo un problema de salud. Entonces no podemos decir que yo doy la típica ama de casa, que tengo que atender esposo e hijos y hacer cosas del hogar. Yo soy soltera, no estoy casada, no tengo hijos y las labores del hogar realmente no las realizo yo. Entonces ya lo que son labores de la casa no es un problema para mí. Es más el tiempo que yo le puedo dedicar a mi rehabilitación, entonces en ese orden de ideas puedo hacer parones y puedo me puedo dedicar a hacer ejercicio un poco, a hacer un poco de rehabilitación, y eso me facilita mucho la vida y eso está permitiendo que yo me mejore”.</p> <p>“En menos tiempo hago a veces las cosas que si estuviera presencialmente, porque la gente te hace la visita, porque hay llamadas, porque hay otros distractores, el</p>	<p>deben reunir todos los requerimientos de seguridad y salud laboral.</p> <p>Por su parte López (2010), subraya el interés que debe manifestar la organización por las condiciones de sus teletrabajadores, ya que estas pueden influir desfavorablemente en su desempeño y futuro profesional. Mencionan adicionalmente que la organización de la mano de su Administradora de Riesgos Laborales, debe desarrollar acciones de promoción de la salud y la correspondiente prevención e intervención de las condiciones de riesgo presentes en el lugar de trabajo al implementar la modalidad de teletrabajo”.</p> <p>En esta misma línea los Ministerios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del Trabajo (2014), señalan la importancia de verificar que los lugares de trabajo de los teletrabajadores cumplan con las condiciones de seguridad necesarias.</p> <p>En estos fragmentos se evidencia una mejora en la calidad de vida de la</p>
--	--	--

	<p>mismo jefe te puede llamar muchas veces. En cambio uno aquí, haciendo un trabajo específico, se concentra tanto que le rinde mucho y pues eso es bueno”.</p>	<p>entrevistada, dado que esta nueva práctica laboral le ha permitido dedicar mayor tiempo a sus terapias y proceso de rehabilitación, lo cual genera en ella sentimientos de tranquilidad al ver que su proceso de rehabilitación va por buen camino y de agradecimiento hacia el empleador por contribuir a la mejora de sus condiciones de salud. En este sentido la Carta para el Teletrabajo de la Unión Europea 1999, menciona que el teletrabajo contribuye a la mejor de la calidad de vida y libera tiempo para la vida privada o familiar</p>
	<p>“son los mismo hábitos o cualidades o requisitos que uno debe tener si lo estuviera realizando físicamente en el mismo lugar, porque, pues yo soy abogada y prácticamente lo que se ha cambiado de pronto es algunos temas, porque se me asigna firma, entonces yo puedo sacar esos trámites, en caso contrario ya son otros trámites que firma mi jefe,</p>	<p>En este párrafo se puede notar una mayor productividad, aparentemente como resultado de la disminución de distractores, lo cual se refleja en una mayor concentración y un incremento de la productividad, lo cual al parecer genera en la entrevistada sentimientos de satisfacción. En este sentido la Asociación Española de Teletrabajo, AET en el año 2001, identificó una serie de características dentro del perfil del</p>



	que son revisados por ella. Yo pienso que es más falta de cultura o adaptación de las entidades o de los demás compañeros partícipes porque si uno se da cuenta viene a ser lo mismo que uno hace allá, lo que pasa es que no está físicamente”.	teletrabajador, entre ellas disciplina, constancia, adaptabilidad a un medio de escaso contacto social, sin feedback de compañeros, autocontrol, sin necesidad de supervisión, automotivación, toma de decisiones y autonomía.
--	--	--

#### **MATRIZ DE ANÁLISIS SUJETO No. 4**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FRAGMENTOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Relaciones producidas por el teletrabajo</b>	“De hecho una mejoría, porque pues ya es mucho más profesional, no se están tomando temas personales, o sea es mucho más profesional el tema, si, se limita exacta y únicamente a lo laboral.	A partir de los fragmentos anteriores se puede establecer una relación de subordinación basada netamente en objetivos, puesto que se basa en los resultados del trabajo asignado más que en las relaciones que se puedan establecer, como lo afirma Illegems (2001), citado por Martínez, A, (2006)
Relaciones de Subordinación	“Ellos hacen de cuenta que yo estoy en la oficina, ellos hacen de cuenta que yo cumplo todo, si ósea básicamente mi condición es	la “supervisión directa no es adecuada para gestionar a los teletrabajadores, mientras que la dirección por objetivos
Relaciones con los pares		

	cúplame, deme resultados no lo molesto más”.	es más adecuada para el trabajo a distancia”, probablemente porque que los empleados se concentran más en sus resultados que en su comportamiento.
<b>Percepción del teletrabajo</b>	“No, no porque se tiene una organización en la empresa a través de medios electrónicos, existe un correo para todo el mundo, todos los que estén conectados o no conectados, tu mandas un correo, esperas a que te lo lean o tú haces un pin y esperas que la persona te conteste, o sea con eso es suficiente. Muy distinto a que no, estoy en la oficina y es ese man no ha llegado, entonces “ahora yo que hago”, entonces es muchísimo mejor”.	Este fragmento reafirma la importancia de la comunicación en los grupos de trabajo, como elemento que refuerza la cohesión, facilitando la toma de decisiones sin necesidad de que existan la presencialidad física en la organización, tal como lo sugiere la Revista Trabajo de la OIT (1999), sobre garantizar el flujo constante en los canales de comunicación, con el fin de que los trabajadores que no se encuentren permanentemente en la organización estén en todo momento al corriente de lo que ocurre en esta.
<b>Individualización</b>	“No para nada, porque a todos nos llegan invitaciones, el área de	Se puede percibir el interés por parte de la organización para fortalecer las

	<p>Recursos Humanos mantiene muy pendiente de nosotros, cuentan que ha pasado, quien está cumpliendo años, si alguien está enfermo, bueno etcétera. Y cada tanto están diciéndonos va a haber una reunión, esperamos su asistencia, es para no sé, la última vez fue ir a jugar bolos y nos gastaron comida, por cada uno se gastaron como doscientos mil pesos.</p> <p>De hecho uno apenas se ve con los compañeros lo único que hay es risas, porque de lo primero que se acuerdan es de chicharrones en los proyectos, o que me hizo esperar mucho, cosas así”.</p>	<p>relaciones, al implementar programas de bienestar que incluyan a quienes están teletrabajando, manteniendo una comunicación constante con todos los miembros de la organización.</p> <p>Así mismo se evidencian buenas relaciones con los pares a pesar de no encontrarse permanentemente en la organización, lo cual va en contraposición a lo mencionado por Gainey, Kelley y Hill (1999) sobre el aislamiento social, la pérdida de contacto y relación con los compañeros, que genera el teletrabajo, al permanecer más horas en el domicilio.</p> <p>En este fragmento el teletrabajador percibe la relación con sus compañeros de manera positiva y relajada, sin mencionar alguna de las situaciones reportadas por Claver y González (1998) quienes refieren situaciones de “aislamiento, inseguridad laboral, ausencia de presencia física y del cara a cara, ausencia de relación personal con compañeros” (p.106).</p>

<p>Subjetivación</p>	<p>“Ya no percibo el trabajo igual, me parece más interesante, más mío si, de hecho me da tiempo para salir con mis hijos, me da tiempo para cosas personales las cuales para mí son importantes, que normalmente en un horario de ocho a seis, no lo puedes hacer”.</p> <p>“No, de hecho es mucho mejor porque es que cuando tu trabajas de esa manera, no se está cumpliendo un horario sino que se están cumpliendo resultados, cada vez que te mandan a ti un proyecto, pues lo que necesitan es que tu parte se haga lo más rápido posible y de la mejor manera posible, por eso tienes tu propio espacio en tu casa, se supone que no hay quien te moleste, tienes tus comodidades, si”.</p>	<p>En este fragmento, se percibe un cambio positivo en el sujeto, en lo relacionado con el tiempo que dedica a su familia y a él mismo, como resultado de la experiencia de teletrabajar, tal como lo explica Alles (1996), el teletrabajo propicia sujetos cuyas características se ven influidas por la alternación del trabajo con la vida personal, social y familiar ya que se libera tiempo para la vida privada o familiar.</p> <p>Los fragmentos anteriores permiten hacer énfasis en la sensación de control, manejo del tiempo e independencia que se obtienen al trabajar por resultados lo cual reafirma lo mencionado por Arribas (2000) sobre la percepción de “mayor libertad e independencia ya que el horario es más flexible y se adapta mejor a las tareas personales y familiares. Así mismo, la posibilidad de organizar tiempos y espacios, genera autonomía por parte del trabajador lo cual facilita la autogestión del individuo, percepción de satisfacción y mayor productividad,</p>
----------------------	--	--

	<p>“Y pues eso sí, el tema de las horas extras, ya se toman después de las seis de la tarde, si te tienes que quedar en un proyecto después de esa hora, o sea si tu utilizaste todo el día para cosas personales y al final del día tienes que entregar algo y vas a utilizar la noche, pues bueno ya es cuestión tuya, eso no te lo van a pagar, cada quien maneja su tiempo como bien le parezca, yo no tengo que estar conectado a las ocho de la mañana, solamente tendría que estarlo en caso de que haya una reunión a esa hora o tenga una llamada con alguno de los gerentes a esa hora, no más, de resto yo me conecto a las nueve, diez de la mañana, no tengo ningún problema”.</p> <p>“Sin mentirte han habido días que no tengo que hacer un carajo, nada y me lo pagan y ya y yo estoy ahí como cualquier cosa estoy en el celular, cualquier cosa estoy por correo, cualquier cosa me llaman y</p>	<p>como lo mencionan Parker y Loscocco (1997 “los empleados con autonomía están más satisfechos con su trabajo, son más productivos y participativos”. Es así como el individuo debe asumir responsabilidades frente al manejo eficiente de su tiempo, de tal manera que pueda cumplir con las obligaciones laborales a su cargo.</p>
--	--	---

	listo”.	
<b>Condiciones laborales que se generan a partir del teletrabajo</b>	<p>“Pues regularmente pues por lo menos una vez al mes pasa alguien de la oficina, a visitarnos, a ver cómo estamos, toda la cosa, ehh nuestro puesto de trabajo les interesa mucho, como la ergonomía, a nivel tecnológico que aparatos estamos utilizando, la revisión física, siempre son los ojos, ehh bueno y nos hacen la recomendación de hacer pausas activas”.</p>	<p>El fragmento confirma la importancia de garantizar las condiciones físicas necesarias para la ejecución de las actividades del teletrabajador, de tal manera que este no perciba cambios sustanciales entre las que tiene en su lugar de trabajo y con las que contará en su rol de teletrabajador. Así como lo recomienda La Revista Trabajo de la OIT (1999), con respecto a que los lugares de trabajo deben reunir todos los requerimientos de seguridad y salud laboral, así como “contar con las mismas condiciones que los que trabajan internamente en las empresas”.</p> <p>Por otra parte es importante que junto con las condiciones físicas, se garanticen condiciones de seguridad, salud y bienestar y acompañamiento permanente por parte de la organización para garantizar que estas se mantengan, tal como lo menciona la Ley 1221 de 2008, establece las responsabilidades de las partes en materia de seguridad social, previsión de riesgos profesionales y</p>

		<p>medidas de seguridad informática, elementos que deben conocer y cumplir tanto el empleador como el teletrabajador.</p> <p>Otro aspecto que resalta el fragmento es el compromiso de la organización para proveer las condiciones físicas y tecnológicas, que faciliten al teletrabajador el desarrollo de sus labores, así como lo manifiesta López (2010) quien subraya el “interés que debe manifestar la organización por las condiciones de sus teletrabajadores, ya que estas pueden influir desfavorablemente en su desempeño y futuro profesional”.</p>
--	--	---